

**PLAN DE MERCADEO PARA LA SECCIÓN DE SEÑORA EN
ZARA CHIPICHAPE**

ANJÉLICA ANDREA BENÍTEZ CARMONA

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2013**

**PLAN DE MERCADEO PARA LA SECCIÓN DE SEÑORA EN
ZARA CHIPICHAPE**

ANJÉLICA ANDREA BENÍTEZ CARMONA

**Pasantía Institucional para optar por el título de profesional en Mercadeo y
Negocios Internacionales**

**Director
LUIS RAÚL DOMÍNGUEZ FRANCO
Especialista en Mercadeo**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2013**

Nota de Aceptación

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente, para optar al Título de Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales.

GUILLERMO GONZÁLES

Jurado

JUAN MARTÍN RAMÍREZ MAHECHA

Jurado

Santiago de Cali, 31 de Octubre de 2013.

El plan de mercadeo estratégico que se realizó para la tienda Zara Chipichape, lo dedico especialmente a Dios por darme la vida, por ser mi guía en todo momentos, por darme la sabiduría y fortaleza para seguir adelante a pesar de los obstáculos y poder disfrutar la realización de mis metas, también por ayudarme a culminar con éxito esta etapa tan importante en mi vida.

A mi familia, en especial a mis padres que me llenaron día tras día de energía positiva para seguir adelante con mi carrera y con el proyecto de grado, que es un trabajo de mucha dedicación e investigación. También a mis hermanos, amigos y compañeros que de una u otra forma cooperaron y me acompañaron durante este camino.

A los excelentes profesionales, conformado por docentes, directivas de la facultad de Mercadeo y Negocios Internacionales, de la Universidad Autónoma de Occidente, porque gracias a la enseñanza y su disposición por formar profesionales integrales, por todos los conocimientos y experiencias compartidas que me ayudaron en mi formación personal y profesional.

CONTENIDO

	pág.
RESUMEN EJECUTIVO	11
INTRODUCCIÓN	13
1. ANTECEDENTES	15
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	17
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	18
3. JUSTIFICACIÓN	19
4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	20
4.1 OBJETIVO GENERAL	20
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
5. MARCOS DE REFERENCIA	21
5.1 MARCO TEÓRICO	21
5.2 MARCO CONCEPTUAL	24
5.3 MARCO CONTEXTUAL	27
6. METODOLOGÍA	28

6.1 DISEÑO DE LA METODOLOGÍA	28
6.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	28
6.3 POBLACIÓN	29
 7. INTRODUCCIÓN A LA COMPAÑÍA	 31
7.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	31
7.1.1 Reseña Histórica	32
7.2 MARCO ESTRATÉGICO	33
7.2.1 Misión	33
7.2.2 Visión	34
7.2.3 Valores Corporativos	34
 8. ANÁLISIS DE LA CATEGORÍA	 35
8.1 SECTOR TEXTIL EN COLOMBIA	35
8.2 IMPORTANCIA DEL SECTOR TEXTIL EN LA ECONOMIA COLOMBIANA	37
8.2.1 Cifras	38
8.2.2 Producción	38
8.3 RETOS Y OPORTUNIDADES DEL SECTOR TEXTIL EN COLOMBIA	39
8.4 TENDENCIAS MUNDIALES DEL SISTEMA MODA	40
8.5 ANÁLISIS DEL PRECIO	41
8.6 ANÁLISIS DE LA DISTRIBUCIÓN	42
8.7 ANÁLISIS DE LAS COMUNICACIONES- PROMOCIONES	43
8.8 LAS TIENDAS	44

8.8.1 Distribución del espacio	45
8.8.2 Atención al cliente	46
8.9 ANÁLISIS DEL TALENTO HUMANO	46
8.10 ANÁLISIS DE RECURSOS INTERNOS	47
9. FACTORES DE LA CATEGORÍA	49
9.1 AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS	49
9.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	50
9.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	50
9.4 PRESIÓN DE SUSTITUTOS	51
9.5 RIVALIDAD DE LA CATEGORÍA	51
10. FACTORES MEDIO AMBIENTALES	52
11. ANÁLISIS DE LA COMPAÑÍA Y LOS COMPETIDORES	54
11.1 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	55
11.1.1 Mango	55
11.1.2 Falabella	56
11.1.3 Studio F	56
11.1.4 Arturo Calle	56
12. ANÁLISIS DE LOS CLIENTES	63
12.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS	63
12.2 CLIENTE ZARA	75

13. ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN	76
13.1 VENTAS	76
13.1.1 Ventas de la tienda Zara Chipichape por año (Importe y Unidades)	76
13.1.2 Ventas de la tienda Zara Chipichape mes a mes	78
14. ANÁLISIS SITUACIONAL MATRIZ DOFA	79
14.1 MATRIZ DOFA	79
14.2 ESTRATEGIAS	80
14.2.1 Opciones Estratégicas	81
14.2.1.1 Objetivo 1: Crear una base de datos propia	81
14.2.1.2 Objetivo 2: Fidelizar clientes por medio de encargos y reservas	82
14.2.1.3 Objetivo 3: Mantener una tienda 100% comercial apoyándose en informes	82
14.2.1.4 Objetivo 4: Realizar seguimiento a las necesidades del clientes	82
14.2.2 Proceso de ejecución de estrategias	82
14.3 PRESUPUESTO DE VENTAS PARA EL AÑO 2014	88
15. CONCLUSIONES	89
16. RECOMENDACIONES	90
BIBLIOGRAFÍA	92
ANEXOS	94

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Factores medio ambientales	52
Cuadro 2. Matriz de factores externos	54
Cuadro 3. Matriz de factores internos	55
Cuadro 4. Matriz de Perfil Competitivo	57
Cuadro 5. Matriz de Ventaja Competitiva (Factores Claves de Éxito)	58
Cuadro 6. Matriz de Evaluación de Desempeño Interno	59
Cuadro 7. Pregunta 1	63
Cuadro 8. Pregunta 2	64
Cuadro 9. Pregunta 3	65
Cuadro 10. Pregunta 4	66
Cuadro 11. Pregunta 5	67
Cuadro 12. Pregunta 6	69
Cuadro 13. Pregunta 7	71
Cuadro 14. Pregunta 8	73
Cuadro 15. Pregunta 9	74
Cuadro 16. Análisis de las ventas tiendas Zara Chipichape	77
Cuadro 17. Ventas de la tienda Zara Chipichape mes a mes	78
Cuadro 18. Matriz DOFA	79
Cuadro 19. Estrategias y Costos	84
Cuadro 20. Presupuesto de ventas del año 2012	88
Cuadro 21. Presupuesto de ventas para el año 2014	88

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Logo de la empresa	31
Figura 2. Gráfico Positiva dinámica macroeconómica Colombia	36
Figura 3. Gráfico Los flujos de inversión extranjera directa se han multiplicado por 4	36
Figura 4. Gráfico En diez años las exportaciones colombianas se han triplicado	37
Figura 5. Las 5 fuerzas de Porter	49
Figura 6. Gráfico ¿Hace cuánto tiempo compra usted en la tienda Zara Chipichape?	63
Figura 7. Gráfico ¿Por qué compra en la tienda Zara Chipichape?	64
Figura 8. Gráfico ¿Con qué frecuencia compra usted en la tienda Zara Chipichape?	65
Figura 9. Gráfico En promedio ¿cuánto invierte en cada compra que realiza en la tienda Zara Chipichape?	66
Figura 10. Gráfico Con respecto al servicio que le brinda en la tienda Zara Chipichape, que tan de acuerdo o desacuerdo está usted con las siguientes afirmaciones	68
Figura 11. Gráfico ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con las siguientes variables de servicio?	70
Figura 12. Gráfico A parte de Zara, ¿en qué otra tienda o marca compra usted su ropa?	72
Figura 13. Gráfico En comparación con otras tiendas de ropa usted considera que los servicios prestados en la tienda Zara Chipichape son	73
Figura 14. Gráfico ¿Qué observaciones o sugerencias tiene usted para la tienda Zara Chipichape?	74

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto de Mercadeo Estratégico se desarrolló para la tienda Zara Chipichape en la ciudad de Cali, Zara es una de las principales empresas de moda internacional. Pertenece a INDITEX, uno de los mayores grupos de distribución del mundo, fundada por Amancio Ortega Gaona. Es la cadena insignia de la empresa y está representada en Europa, América, África y Asia con 1422 tiendas en 76 países, 329 de ellas en España. En Colombia se encuentra bajo la franquicia de Texmoda S.A.S con 11 tiendas.

Hasta hace pocos años el sector de textiles estaba dominado por empresas con marcas conocidas y en general, diseño y calidad del tejido iban de la mano. El resultado final eran prendas caras que, pasadas de moda, se guardan en los armarios bien protegidas de la polilla. La ropa de buen diseño era inaccesible para una gran masa de consumidores potenciales: Zara entra en el juego con reglas diferentes. Mientras que para la mayoría de los establecidos los cambios de modas significan problemas, para Zara son oportunidades; de hecho, estimula los cambios de moda continuos. Zara no cree en dos colecciones al año: primavera y otoño. La sabiduría convencional del sector, lo que en lenguaje de la complejidad se llama un atractor, es que los sistemas que constituyen las empresas de la moda se estabilizan en torno a la idea de dos colecciones anuales. Zara es la pionera de un atractor diferente: colecciones vivas, diseñadas, fabricadas, distribuidas y vendidas casi con la misma rapidez con que la volubilidad de los clientes modifica sus gustos¹.

Este trabajo, es un estudio de mercadeo realizado en la tienda Zara Chipichape, en el año 2012, en donde su objetivo principal es incrementar las ventas del almacén en un 12%, además de lograr una fidelización con sus clientes. La metodología del trabajo se basa, inicialmente en identificar mediante unas matrices de evaluación, las fortalezas y debilidades en el ambiente externo e interno, y que incidencia tienen estas en el desempeño de la empresa; por otro lado se realizaron encuestas a los diferentes tipos de clientes que visitan la tienda, con la finalidad de indagar y conocer sobre algunos aspectos de compra, que serán la base para estructurar las estrategias que se desarrollaran.

Finalmente para dar cumplimiento al plan de mercadeo, se diseñaron unas estrategias, haciendo una valoración en términos económicos, que dieran como resultado el logro del objetivo principal, para ello se elaboró un pronóstico de

¹ Sector textiles [en línea]. Colombia: Gestión del conocimiento, s.f., [consultado 1 de octubre de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.gestiondelconocimiento.com>.

ventas que generó el presupuesto para el año 2014 contemplando el crecimiento esperado. También se realizaron conclusiones y recomendaciones que serán de gran ayuda para mantener el proyecto.

Palabras claves: mercadeo estratégico, mercado textil, mercado retail, atractor, estudio de mercado.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las ventas juegan un papel fundamental que determina de cierta forma el éxito de los negocios, es por esto que las empresas para conseguir el éxito en sus mercados tienen que estar en un continuo mejoramiento de su gestión y actualización de información. Actualmente el mercado del retail es muy competido, por lo cual la empresa es consciente que debe estar a la vanguardia del mercado, a las exigencias y expectativas de los consumidores.

Y en el mundo de la moda esto no es nada raro, pues va a pasos agigantados en un afán por suplir las necesidades de una sociedad que cada día se ha vuelto más consumista y exigente. Es por esto que el marketing juega un papel sumamente importante pues tiene como finalidad generar crecimiento a través de acciones eficientes que generen satisfacción al cliente, para esto se quiere del conocimiento pleno del mercado que permita tener la suficiente información a la hora de tomar decisiones tan importantes como precio, comunicación y sobre todo ventas, logrando de esta manera que la empresa pueda cumplir sus objetivos.

Zara es una cadena de tiendas de moda española perteneciente al grupo INDITEX fundada por Amancio Ortega Gaona, cuenta con una trayectoria de 36 años. Las actividades que conforman el negocio del diseño, la fabricación y la distribución textil. La singularidad de su modelo de gestión, basado en la innovación y la flexibilidad. Los logros alcanzados han convertido a Inditex en uno de los mayores grupos de distribución de moda del mundo. En Colombia actualmente existen 11 tiendas, con miras a expandirse en el 2013.

Para conseguir el éxito en la actualidad es importante contar con una dirección estratégica, es decir, una empresa debe desarrollar al máximo todo su potencial a través de planes estratégicos que le permitan obtener beneficios y sobrevivir por largo tiempo en un mercado cada vez más grande y competitivo.

En la actualidad las ventas de la sección de señora en Zara Chipichape no son las mejores, pues están un 3% por debajo del presupuesto anual, en comparación con las ventas del año anterior, por tal motivo se trabajara un plan estratégico de mercadeo que permita incrementar las ventas y ofrezca un crecimiento a futuro, buscando controlar y gestionar de una manera mucho más eficiente todo lo relacionado con la parte comercial de la tienda, atención y fidelización de clientes. De igual forma se trabajará aprovechando sus fortalezas internas y buscando la mejor manera de sobrellevar sus debilidades.

Con la realización de este plan de mercadeo, se busca lograr principalmente una estabilización y posterior incremento en los niveles de ventas de la Tienda Zara Chipichape y de esta manera lograr un mejor posicionamiento de la Tienda en el sector en el cual se desempeña. Para lograr este objetivo, se realizaran diferentes investigaciones tanto internas como externas para conocer el comportamiento de este mercado y como se encuentra la compañía frente a sus competidores.

1. ANTECEDENTES

En 1963, Amancio Ortega Gaona funda una empresa dedicada a la fabricación de prendas de vestir que crece progresivamente hasta contar con varios centros de fabricación, que distribuyen su producto a distintos países europeos.

No fue, sin embargo, hasta 1975 cuando abre la primera tienda bajo la denominación Zara en una céntrica calle de La Coruña (Calle de Juan Flórez). Durante los diez años siguientes, la cadena se extiende rápidamente por toda España y en 1985 se crea INDITEX como cabecera del grupo de empresas.

Tras la expansión por España es cuando las fábricas del grupo dirigen toda su producción hacia la cadena Zara. En los años siguientes se produce la salida fuera de las fronteras españolas abriendo tiendas en Oporto (1988), Nueva York (1989) y París (1990).

En 1991 el grupo se expande con la creación de la cadena Pull and Bear, cuyo centro logístico se encuentra en el Polígono Industrial de Río do Pozo, en Narón (Ferrol) y la adquisición del 65% de la cadena Massimo Dutti, compra que se completaría en 1995. También se crea Kiddy's Class, orientado a niños.

El 2001 se convierte en un año importante para el grupo, con la apertura de Oysho y con la salida a bolsa del grupo INDITEX el 23 de mayo por un valor total de un billón de pesetas. Dos meses después el grupo ya formaba parte del selectivo Ibex 35. La expansión del grupo continúa con la apertura de un Centro de Distribución de Zara en Zaragoza en 2003. Aparece Often como una nueva marca, ligada a Pull & Bear, aunque en 2006 desaparece.

En 2006, Inditex amplía su fuerza en España con la apertura en León de un importante Centro Logístico para todo el Noroeste. En 2007, se inaugura la Plataforma logística en Alcalá Meco, Alcalá de Henares, Madrid, con una superficie de 16 hectáreas, desde donde se distribuye los productos de Zara Kids y Zara Home.

Uterqüe fue la última cadena de tiendas exclusiva, abierta por el grupo en el segundo semestre del año 2008. Se encarga de comercializar complementos, muebles y cosméticos. A finales de ese año Inditex extendía su presencia a 77 países.

En el 2007 Zara llega a Colombia, abriendo la primera tienda en Bogotá, a partir de allí comenzaría a expandirse por todo el territorio, primero en Medellín, después en Cali, Barranquilla y Pereira. Actualmente se cuenta con 11 tiendas repartidas de la siguiente manera: 4 en Bogotá, 3 en Medellín, 2 en Cali, 1 en barranquilla y en Pereira respectivamente y hace un mes se abrió la primera tienda Zara Home en Colombia.

La cultura corporativa de Inditex se basa en el trabajo en equipo, la comunicación abierta y un alto nivel de exigencia. Estos principios son la base del compromiso personal con una tarea que está enfocada a la satisfacción del cliente. Inditex ofrece a sus empleados un entorno dinámico e internacional donde se valoran las ideas y se apuesta por la promoción interna.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sector textil ha tenido gran importancia en Colombia, pues representa un 3% del PIB del país y contribuye al desarrollo del nacional generando 130.000 puestos de trabajo directos y 750.000 indirectos. Internacionalmente Colombia es reconocida por sus grandes fortalezas en cuanto a este sector se refiere; esto se ha logrado a través de un proceso continuo de innovación, teniendo en cuenta que el sector de la moda es muy cambiante, a esto se puede agregar la consigna de desarrollar los procesos con calidad, diseño y moda para enfrentar fuertemente a la competencia y llegar a ser cada vez más competitivos en todo tipo de mercado.

Zara tiene la proyección de crecimiento y globalización en el mercado, es decir, llegar a más lugares del mundo y expandirse para dar a conocerse, esto lo logrará estando siempre a la vanguardia, no solo de la moda sino de la rapidez con la que este mercado avanza. Zara está presente en 78 países con una red de 1.540 tiendas ubicadas en emplazamientos privilegiados de las principales ciudades. Esta presencia internacional permite concluir que no existen fronteras que impidan compartir una misma cultura del vestir.

Zara es una de las principales empresas de moda internacional. Pertenece a Inditex, uno de los mayores grupos de distribución del mundo. El cliente es el centro del particular modelo de negocio, que integra diseño, fabricación, distribución y venta, a través de una amplia red de tiendas propias. Zara marcha al paso de la sociedad, vistiendo aquellas ideas, tendencias y gustos que la propia sociedad ha ido madurando. De ahí su éxito entre personas, culturas y generaciones que, a pesar de sus diferencias, comparten una especial sensibilidad por la moda.

Desde que Zara llegó a Colombia, las expectativas fueron altas y así mismo respondieron las ventas de las primeras tiendas que se abrieron en las ciudades de Bogotá y Medellín respectivamente. Cuando se abrió la primera tienda en Cali también cumplió con las expectativas de la empresa, sin embargo al llegar la segunda tienda (Zara Chipichape) las cosas cambiaron. Desde la apertura de la tienda de Zara Chipichape en septiembre del 2007 se inició un largo camino por mantener sus ventas, teniendo en cuenta que un año atrás se había abierto otra tienda en el sur de la ciudad en el centro comercial Jardín Plaza, la cual contaba con prestigio y clientes fieles a la misma.

En ese momento había un gran reto para la tienda nueva de Chipichape, que era hacerse un nombre, cautivar y mantener nuevos clientes, así como cumplir sus presupuestos ya con 2 tiendas en la ciudad. Pero hoy en día sus ventas no han sido las mejores, ya que la sección de señora viene con un decrecimiento del 3%, respecto a las ventas del año anterior hasta la fecha. Por tal motivo en este trabajo se elaborara un plan estratégico de mercadeo que permita la estabilización e incremento de las ventas en la sección de señora del almacén de Zara en la ciudad de Cali en el Centro Comercial Chipichape.

Por otra parte la tienda carece de un plan de mercadeo estratégico que le permita identificar estrategias y tácticas que logren satisfacer a sus clientes actuales, conquistar nuevos clientes, aumentar los niveles competitivos y establecer diferenciadores que favorezcan su posicionamiento y le permita el cumplimiento de los objetivos de venta establecidos.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Con respecto a lo anterior, se decide formular el siguiente problema:

¿Cuáles son las estrategias de mercadeo que se deben plantear y desarrollar para incrementar las ventas en la sección de señora de la tienda Zara Chipichape?

2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cómo está la situación interna y externa de la empresa actualmente?
- ¿Cuáles son las amenazas, fortalezas, oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa?
- ¿Cuál es la percepción que los clientes tienen de la empresa?
- ¿Qué estrategias deben implementarse para el incremento de las ventas en la sección de señora de Zara Chipichape?

3. JUSTIFICACIÓN

El éxito financiero en una organización suele depender del talento comercial y de marketing de las empresas. El departamento de finanzas, el de contabilidad el de producción o cualquier otro departamento no tendría apenas importancia si no hubiese una demanda suficiente de los productos y servicios de la empresa que le permitiese obtener beneficios en el mercado que compite.

De esta manera, la propuesta de realizar un plan de mercadeo en la Tienda Zara de Chipichape toma importancia ya que en primer lugar permitirá analizar variables internas externas de la empresa, con el fin de desarrollar estrategias por medio de un plan de mercadeo, que le permita a la sección de señora el cumplimiento de presupuestos y por lo tanto el incremento de las ventas. Esto permitirá obtener un mayor volumen de clientes y más utilidades que a largo plazo se verá reflejado en la apertura de nuevas tiendas y por consiguiente el crecimiento laboral de quienes contribuyan hoy en día a esa estabilidad de la empresa.

Otra variable importante es el análisis de la solidez de la sección señora, pues es esta sección la que aporta el 60% de los ingresos de la tienda, el porcentaje restante se divide entre las secciones de caballero y de niño, por lo tanto es donde se concentra el mayor volumen de ventas. A futuro se espera poder implementar las estrategias y tácticas que ayudarán a reactivar las ventas de la tienda Zara Chipichape. También permitirá identificar el medio de comunicación y publicidad más importante para penetrar en la mente de los clientes de la tienda Zara Chipichape.

Por lo tanto es de gran importancia en la sección de señora de Zara Chipichape, conocer cuáles son sus debilidades y principales problemas que presenta y las posibles soluciones y recomendaciones para el mejoramiento de la misma que le permita ser más competitiva en el sector, ya que de su crecimiento depende no solo el éxito de la tienda Zara Chipichape, sino el de toda la empresa.

En general lo que se pretende con el plan de mercadeo estratégico es brindar una orientación a la empresa sobre los objetivos, políticas y estrategias que se deberían llevar a cabo para cubrir sus necesidades de mercado.

4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un Plan Estratégico de Mercadeo para la sección de señora de la tienda Zara Chipichape, que permita lograr un incremento en las ventas.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar factores del entorno que han contribuido a la disminución de las ventas en la sección de señora de la tienda Zara Chipichape.
- Realizar un análisis de la matriz DOFA de la tienda Zara Chipichape que permita obtener un diagnóstico de la situación actual.
- Analizar la percepción que los clientes tienen de la empresa en la actualidad.
- Determinar las estrategias que permitan a la sección de señora de la tienda Zara Chipichape incrementar sus ventas.

5. MARCOS DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

El plan de marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva, el cual proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez informa con detalle de la situación y posicionamiento en los que nos encontramos, marcándonos las etapas que se han de cubrir para su consecución².

De acuerdo al Plan de Mercadeo que se pretende llevar a cabo en la sección de señora de la tienda Zara chipichape se busca determinar una nueva aplicación de mercado en la empresa para incrementar las ventas. En primera instancia se realizara un análisis del micro y macro entorno, que permita diagnosticar la situación actual de la sección en la cual se va a trabajar, para de esta manera poder plantear objetivos, estrategias, tácticas, y construir un plan de acción haciendo uso de las herramientas de marketing necesarias.

Según Donald R. Lehmann y Russell S. Winer el plan de marketing es un documento escrito que contiene las directrices de los programas y asignaciones de marketing del centro de negocios a lo largo del periodo de planeación. Ante todo note que el plan es un documento escrito, no algo que existe solo en la cabeza del gerente de producto. Esta característica origina múltiples beneficios. Como debe formularse por escrito, obliga a pensar en forma lógica. Garantiza que no se olviden las estrategias que dieron buenos resultados que fracasaron. Ofrece un medio de comunicación entre las áreas funcionales de la firma (manufactura, finanzas y ventas) sin el cual no se implantaría el plan con éxito. Además indica la responsabilidad de lograr resultados en una fecha señalada. Por último proporciona continuidad cuando ocurre la rotación de ejecutivos (un problema importante en gerencia de producto) y en poco tiempo introduce a los empleados de reciente ingreso a la situación actual de la organización³.

Por otra parte Philip Kotler y Gary Armstrong en su libro Fundamentos de marketing, la planeación estratégica es el proceso de crear mantener una

² MUÑIZ GONZÁLEZ, Rafael. Marketing en el Siglo XXI [en línea]. Madrid, España: Marketing XXI, s.f., [consultado octubre de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.marketing-xxi.com/presentacion-del-plan-de-marketing-137.htm>.

³ LEHMANN Y WINER. Administración de producto. 4 ed. México: McGraw Hill, 2007. p. 27-27.

congruencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de marketing cambiantes. Implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera de negocios sólida y coordinar estrategias funcionales⁴.

En el libro de Marketing de Kotler y Armstrong mencionan que la planificación del marketing se ocupa de decidir que estrategias de marketing ayudaran a la empresa a conseguir sus objetivos estratégicos generales. Cada área de negocio, producto o marca requiere un plan de marketing específico. Una estrategia de marketing es la lógica de marketing mediante la cual la empresa espera conseguir sus objetivos de marketing. Esta se compone de estrategias específicas para mercados objetivos, posicionamiento, marketing mix y niveles de gastos de marketing⁵.

El análisis de las tendencias macro, brindan un estructura para evaluar el atractivo de un mercado lo son igualmente importantes el conformar el atractivo de las industrias. Michael Porter llama fuerzas impulsoras a estas tendencias⁶. Estas fuerzas incluyen cambios en el porcentaje de crecimiento a largo plazo de la industria, cambios en los segmentos clave de los compradores, que afectan la demanda en programas estratégicos de marketing, difusión del conocimiento de las patentes, que controlan el porcentaje al que los productos se pueden hacer más semejantes así como la entrada al mercado de nuevas empresas; cambios en el costo y eficiencia, que tiene potencia de hacer más difícil una entrada al mercado y cambios en reglamentos gubernamentales, que pueden afectar la entrada al mercado, los costos, las bases de competencia y la rentabilidad⁷.

Esta mezcla de fuerzas explica por qué algunas industrias son más rentables que otras y da una idea de que recursos se necesitan y cuales estrategias deben adoptarse para tener éxito. Una forma útil de dirigir un análisis de las cinco fuerzas del atractivo de la industria es construir una lista de verificación basada en la obra fundamental de Porter⁸.

⁵ KOTLER, Phillip y ARMSTRONG, Gary. Marketing. 10 ed. México: Pearson Prentice Hall, 2002. p. 64.

⁶ PORTER, Michael. Competitive Strategy. Nueva York: Free Press, 1980.

⁷ MULLINS, WALKER, BOYD, LARRÉCHÉ, Administración de marketing. 5 ed. México: McGraw Hill, 2012. p. 88.

⁸ MULLINS. The new business road test. México: Prentice Hall, 2003. Apéndice 3.

El plan de marketing es definido por estos autores, como la elaboración de un plan escrito, que contiene las directrices y constituye una guía fundamental para ejecutar bien un programa de marketing estratégico, dado que es allí donde se plasman las acciones que se emplearan y se define cuando, por quien y en qué plazo de tiempo serán tomadas.

A partir de esto se busca obtener un análisis del macro y micro entorno que permita tener un panorama más claro ya que se determinan los diferentes factores que puedan amenazar o impedir que se lleve a cabo la propuesta planteada. Teniendo en cuenta estos factores se lograra determinar la viabilidad del proyecto y cuan beneficioso sería ponerlo en marcha. Es importante tener en cuenta que lo que se pretende es incrementar las ventas en la sección de señora de la tienda Zara chipichape, por lo cual se hace necesario conocer más sobre los pronósticos de ventas.

Antes de escoger un método para elaborar un pronóstico, se debe saber qué es lo que se va a estimar o pronosticar. Primero está el tamaño del mercado potencial, es decir, la probable demanda proveniente de todos los compradores reales y potenciales de un producto o clase de producto⁹. Las organizaciones establecidas emplean dos métodos esenciales para elaborar un pronóstico de ventas: jerárquico(o top-down) y no jerárquico (o bottom-up). De acuerdo al método jerárquico, una o varias personas centrales toman la responsabilidad de pronosticar y elaborar un pronóstico general, quizá usando datos económicos agregados, tendencias actuales de ventas y otros métodos¹⁰.

Hay dos claves importantes para mejorar la credibilidad y precisión de los pronósticos de ventas y potencial de mercado. La primera es hacer explícita la suposición en la que está basado el pronóstico. De esta forma, si hay debate o duda acerca del pronóstico, las suposiciones se pueden debatir y se pueden obtener los datos para apoyar las suposiciones. La conversación resultante es mucho más útil que exponer simples opiniones acerca de si el pronóstico es demasiado elevado o demasiado bajo. La segunda clave para un pronóstico efectivo es usar métodos múltiples. Cuando los pronósticos obtenidos por métodos diferentes convergen a una cifra en común, se puede dar más confianza a esta cifra¹¹.

⁹ MULLINS, WALKER, BOYD, LARRÉCHÉ. Óp., cit., p.155.

¹⁰ BERNSTEIN y SILBERT. Are economic forecasters worth listening. Estados Unidos: Harvard Business, Julio - agosto 1982.

¹¹ MULLINS, WALKER, BOYD, LARRÉCHÉ. Óp., cit., p. 161.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

A lo largo del desarrollo de este proyecto se encontrarán palabras claves que ayudarán a una explicación más clara, sobre la información que se quiere transmitir:

Análisis de la situación: estudio informal de los datos disponibles en el área problema¹².

Análisis DOFA: es una herramienta propia de análisis estratégico que consiste en evaluar las fortalezas y debilidades que hay en el ambiente interno y externo de la empresa y las oportunidades y amenazas que se refieren al micro y macro ambiente de la compañía.

Atractor: diferente: colecciones vivas, diseñadas, fabricadas, distribuidas y vendidas casi con la misma rapidez con que la volubilidad de los clientes modifica sus gustos.

Competencia: hace referencia a la disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo. En el mismo sentido, se refiere a la oposición o rivalidad entre dos o más que aspiran a obtener la misma cosa, a la situación de empresas que rivalizan en un mercado al ofrecer o demandar un mismo producto o servicio, a la persona o grupo rival y a la competición deportiva¹³.

Estrategia: plan de una empresa para conseguir sus objetivos¹⁴.

Fashion: estar a la moda o algo que está de moda. Lo último que ha llegado.

¹² MCCARTHY, Jerome. Marketing un enfoque global. 13 ed. México: McGraw Hill, 2001. G-1.

¹³ Competencia [en línea]. s.l.: Definición.de, 2011 [consultado 20 de septiembre de 2011]. Disponible en Internet: <http://definicion.de/competencia/>.

¹⁴ KOTLER, Philip y LANE, Kevin. Dirección de marketing. 12 ed. México: Pearson Prentice Hall, 2009. G-4

Integración Vertical: la estrategia que caracteriza al grupo Zara-Inditex es la estrategia de integración vertical. Zara-Inditex investiga nuevas tendencias, diseña, compra materias primas y demás, produce prendas de ropa propias, y las distribuye a tiendas propias o en franquicias. De ese modo, Zara-Inditex consigue tener respuestas rápidas a las tendencias de moda y preferencias de los consumidores y así consigue anticiparse a las acciones de la competencia. De ese tipo de estrategia, dentro del argot de la industria del textil, se le denomina como “fast fashion”¹⁵.

Matriz DOFA: son las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa, que permite entender en qué posición se encuentra la empresa interna y externamente.

Marketing: proceso de planificación y ejecución del concepto. El precio, la promoción y la distribución de ideas, bienes, y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de las personas y de las organizaciones¹⁶.

Marketing estratégico: descripción del mercado objetivo y de la propuesta de valor que ofrecerá la empresa, en base al análisis de las mejores oportunidades del mercado.

Plan de mercadeo: es una comunicación escrita documentada y organizada que establece metas futuras del negocio y programas de acción para alcanzar dichas metas¹⁷.

Plan de acción: elaborar la lista de acciones necesarias para ejecutar la estrategia del producto, el responsable de cada acción, cuando se llevara a cabo y cuanto se gastara en cada actividad.

Presupuesto de ventas: previsión por lo bajo del volumen esperado de ventas que se emplea para tomar decisiones de compra, producción y flujos de efectivo.¹⁸

¹⁵ Caso Zara Inditex [en línea]. Colombia: Wikispaces.com, s.f., [consultado septiembre de 2011]. Disponible en Internet: <http://zarainditex.wikispaces.com/>.

¹⁶ KOTLER y LANE Óp., cit., G-6.

¹⁷ WALKER, Orville. Marketing estratégico, enfoque de toma de decisiones. 4ed. México. Editorial McGraw-Hill, 2005.

¹⁸ KOTLER Y LANE. Óp., cit., G-8.

Tácticas: la forma como se va a realizar cada estrategia.

Plan de marketing: documento escrito que resume lo que el especialista de marketing ha aprendido sobre el mercado, que indica como la empresa pretende alcanzar sus objetivos de marketing y que facilita, dirige y coordina los esfuerzos de marketing¹⁹.

Planeación estratégica: es un proceso de cinco pasos: realizar un análisis de la situación, establecer objetivos de marketing, determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial, elegir los mercados metas y medir la demanda de mercado, y por ultimo diseñar una mezcla estratégica de marketing²⁰.

Objetivos estratégicos: son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Las estrategias son las acciones enfocadas a mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y así hacer realidad los resultados esperados; y los planes de acción son las tareas que se deben realizar para concretar dichas estrategias²¹.

Top-down y Bottom-up: son estrategias de procesamiento de información características de las ciencias de la información, especialmente en lo relativo al software. Por extensión se aplican también a otras ciencias sociales y exactas. En el modelo **Top-down** se formula un resumen del sistema, sin especificar detalles. Cada parte del sistema se refina diseñando con mayor detalle. El modelo "Top-down" se diseña con frecuencia con la ayuda de "cajas negras" que hacen más fácil cumplir requerimientos aunque estas cajas negras no expliquen en detalle los componentes individuales. En contraste, en el diseño **Bottom-up** las partes individuales se diseñan con detalle y luego se enlazan para formar componentes más grandes, que a su vez se enlazan hasta que se forma el sistema completo. Las estrategias basadas en el flujo de información "bottom-up" se antojan potencialmente necesarias y suficientes porque se basan en el conocimiento de todas las variables que pueden afectar los elementos del sistema²².

¹⁹ *Ibíd.*, G-6

²⁰ STANTON, William; ETZEL, Michael J. y WALKER, Bruce J. Fundamentos de Marketing. 13 ed. México: McGraw Hill, 2000. p. 672.

²¹ KINNEAR, Thomas C. y TAYLOR, Jamer R. Investigación de Mercados. 5 ed. México: Editorial McGraw Hill, 2000.

²² Encarta 2005, sistema operativo.

Zara Home: está especializada en artículos para vestir y decorar la casa. Su apuesta por el textil -ropa de cama, de mesa y de baño-, se complementa con productos como vajillas, cuberterías, cristalerías y objetos de decoración. Las tiendas Zara Home proponen diferentes ambientes de decoración: Contemporáneo, Clásico, Étnico y Blanco. Con una renovación continua de su oferta, Zara Home introduce las últimas tendencias de la moda en el hogar. Creada en 2003, Zara Home cuenta con 325 tiendas en 32 países²³.

5.3 MARCO CONTEXTUAL

Este proyecto se llevó a cabo en la tienda Zara Chipichape ubicada en la ciudad de Cali y tiene como principal objetivo incrementar las ventas en la sección de señora. Se desarrollara durante los meses de junio a diciembre de 2013.

Zara es una marca que pertenece al grupo INDITEX S.A. (Industrias de Diseño Textil Sociedad Anónima) es un grupo multinacional español de fabricación y distribución textil. Tiene su sede central en el Polígono Industrial de Sabón, en Arteixo, La Coruña, España. Inditex opera 5527 tiendas bajo las marcas Zara, Zara Home, Massimo Dutti, Pull & Bear, Bershka, Oysho, Kiddy's Class, Uterqüe o Stradivarius, entre otras.

En Colombia opera bajo el grupo TEXMODA S.A.

Texmoda S.A. es la franquicia del Grupo Español Inditex S.A. Texmoda se dedica a la comercialización de prendas de vestir y accesorios marca Zara, Bershka, Stradivarius, Massimo Dutti, Nike y Sport Line.

²³ Zara Home [en línea]. España: inditex, s.f., [consultado octubre de 2013]. Disponible en Internet: http://www.inditex.es/es/quienes_somos/cadenas/zara_home.

6. METODOLOGÍA

6.1 DISEÑO DE LA METODOLOGÍA

El plan de marketing comprende 3 etapas, que son: análisis, diagnóstico y definiciones.

En el análisis se realizó una revisión profunda de los aspectos relevantes del micro y macro entorno que afecta a la sección de señora de la tienda Zara Chipichape en general y a sus productos en particular, se sustenta en datos y hechos verificables.

En el análisis externo se resumió el análisis del mercado actual y la competencia, teniendo en cuenta el entorno del mercado especialmente del Centro Comercial Chipichape. Para el análisis interno se resumió el análisis de los presupuestos, de las posibles causas del descenso de las ventas y de los recursos con los que cuenta.

A partir del análisis del micro y macro entorno se determinaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, lo cual se utilizó como insumo para construir la matriz de opciones estratégicas.

Posteriormente se establecieron las definiciones estratégicas, planteando objetivos, determinado estrategias, tácticas, plan de acción y definiendo el presupuesto requerido para la ejecución.

Como complemento a las definiciones se estableció un sistema de control y evaluación que permita hacer los ajustes necesarios al plan cuando las circunstancias lo exijan.

6.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El proyecto a realizar corresponde a una investigación cuantitativa o concluyente ya que se considera que es necesario tomar una muestra grande y representativa con la cual se pueda obtener gran cantidad de información que permita conocer la percepción de los clientes de la tienda Zara Chipichape, y en base a esto poder

tomar acciones para determinar estrategias que permitan incrementar las ventas en la sección de señora.

Las variables que se analizarán serán especificadas y se definirán antes de empezar con la recolección de datos ya que se requieren solo algunos datos que serán determinantes a la hora de tomar decisiones y definir acciones a tomar. Al realizar la investigación cuantitativa lo que se pretende es una medición más allá de los datos, de tal forma que el resultado obtenido permita un correcto análisis que deje ver si los datos tienen solides.

Con la investigación de tipo descriptiva lo que se busca es establecer los perfiles del consumidor, tamaño de mercado y participación, de esta manera apoyarse en datos secundarios como: estudios realizados y artículos de investigación, con el fin de predecir e identificar las relaciones que existen entre dos o más variables, la finalidad será extraer información significativa que fortalezca el conocimiento de la investigación.

6.3 POBLACIÓN

La población estudio o unidad de análisis de esta propuesta, son los clientes de la tienda Zara Chipichape, que fue contextualizada y analizada de una manera detallada. Igualmente se tomaron otras fuentes para en análisis y consecución de la información.

6.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información para esta investigación serán mixtas, es decir de utilizaran fuentes primarias y secundarias.

Respecto a las fuentes primarias, se recolectó información de la tienda, presupuestos asignados, comparativos (ventas anteriores) y base de datos de clientes, evaluando de esta manera la posición actual de la tienda Zara de Chipichape.

También se recolectó información por medio de una encuesta realizada a clientes, en donde se evaluará la imagen que tienen los mismos sobre la empresa en la actualidad, en esta encuesta se cuestionaran aspectos como frecuencia de compra, percepción, atención al cliente y otros aspectos.

Para las fuentes secundarias, se analizaron bibliografías, artículos de revistas, publicaciones en internet que abarquen el tema, diccionarios y/o enciclopedias; también, para la realización de la base de datos de posibles clientes, se realizara recolección de información por medio de los clientes que visitan a diario la tienda Zara de Chipichape.

7. INTRODUCCIÓN A LA COMPAÑÍA

7.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Figura 1. Logo de la empresa



Fuente: Zara. Cali, octubre 5 de 2013. 1 Archivo de computador.

Inditex es uno de los principales distribuidores de moda del mundo, con ocho formatos comerciales -Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home y Uterqüe - que cuentan con 6.104 establecimientos en 86 mercados.

El Grupo Inditex reúne a más de un centenar de sociedades vinculadas con las diferentes actividades que conforman el negocio del diseño, la fabricación y la distribución textil.

La singularidad de su modelo de gestión, basado en la innovación y la flexibilidad, y los logros alcanzados, han convertido a Inditex en uno de los mayores grupos de distribución de moda.

La tienda Zara Chipichape fue la cuarta tienda aperturada en Colombia. Esta apertura se realizó en septiembre del 2008. Actualmente se encuentra ubicada en el local 131 del centro comercial Chipichape.

Dirección: Calle 38 Norte 6N-35, Cali, Colombia

Teléfono: (057 2) 485 36 79

Correo electrónico: zara.chipichape@texmoda.com.co

Horario de Atención:

Lunes a Jueves: 11:00 am – 8:30 pm

Viernes y Sábado: 11:00 am – 9:00 pm

Domingos: 11:00 – 8:00 pm

7.1.1 Reseña Histórica. En 1963, Amancio Ortega Gaona funda una empresa dedicada a la fabricación de prendas de vestir que crece progresivamente hasta contar con varios centros de fabricación, que distribuyen su producto a distintos países europeos.

No fue, sin embargo, hasta 1975 cuando abre la primera tienda bajo la denominación Zara en una céntrica calle de La Coruña (Calle de Juan Flórez). Durante los diez años siguientes, la cadena se extiende rápidamente por toda España y en 1985 se crea INDITEX como cabecera del grupo de empresas.

Tras la expansión por España es cuando las fábricas del grupo dirigen toda su producción hacia la cadena Zara. En los años siguientes se produce la salida fuera de las fronteras españolas abriendo tiendas en Oporto (1988), Nueva York (1989) y París (1990).

En 1991 el grupo se expande con la creación de la cadena Pull and Bear, cuyo centro logístico se encuentra en el Polígono Industrial de Río do Pozo, en Narón (Ferrol) y la adquisición del 65% de la cadena *Massimo Dutti*, compra que se completaría en 1995. También se crea *Kiddy's Class*, orientado a niños.

2001 se convierte en un año importante para el grupo, con la apertura de *Oysho* y con la salida a bolsa del grupo INDITEX el 23 de mayo por un valor total de un billón de pesetas. Dos meses después el grupo ya formaba parte del selectivo Ibex 35. La expansión del grupo continúa con la apertura de un Centro de Distribución de Zara en Zaragoza en 2003. Aparece *Often* como una nueva marca, ligada a *Pull & Bear*, aunque en 2006 desaparece.

En 2006, Inditex amplía su fuerza en España con la apertura en León de un importante Centro Logístico para todo el Noroeste. En 2007, se inaugura la Plataforma logística en Alcalá Meco, Alcalá de Henares, Madrid, con una superficie de 16 hectáreas, desde donde se distribuye los productos de *Zara Kids* y *Zara Home*.

Uterqüe fue la última cadena de tiendas exclusivas abierta por el grupo en el segundo semestre del año 2008. Se encarga de comercializar complementos, muebles y cosméticos. A finales de ese año Inditex extendía su presencia a 77 países.

En el 2007 Zara llega a Colombia, abriendo la primera tienda en Bogotá, a partir de allí comenzaría a expandirse por todo el territorio, primero en Medellín, después en Cali, Barranquilla y Pereira. Actualmente se cuenta con 11 tiendas repartidas de la siguiente manera: 4 en Bogotá, 3 en Medellín, 2 en Cali, 1 en barranquilla y en Pereira respectivamente y hace un mes se abrió la primera tienda Zara Home en Colombia.

La cultura corporativa de Inditex se basa en el trabajo en equipo, la comunicación abierta y un alto nivel de exigencia. Estos principios son la base del compromiso personal con una tarea que está enfocada a la satisfacción del cliente. Inditex ofrece a sus empleados un entorno dinámico e internacional donde se valoran las ideas y se apuesta por la promoción interna.

7.2 MARCO ESTRATÉGICO

7.2.1 Misión

- INDITEX. Mantenerse líder en el sector textil. Adelantarse a la moda y crear diseños nuevos, mediante una estrategia de integración vertical. Ofrecer productos a un precio acorde con la calidad.
- TEXMODA. Ser la empresa líder del mercado de retail de moda y deportivo a nivel nacional, ofreciendo una experiencia única de compra para vestir a la moda, con procesos efectivos, que aseguren el crecimiento y rentabilidad sostenible del negocio, con un grupo de gente altamente calificada y comprometida con los clientes, los colaboradores, los accionistas, la sociedad y el medio ambiente.

7.2.2 Visión

- INDITEX. Llegar a cualquier zona donde exista un nicho de clientes que puedan obtener los diferentes diseños y modas nacidas alrededor del globo. Tener las últimas tendencias sin desembolsar grandes sumas adquisitivas.
- TEXMODA. Mantenernos en el liderazgo en el mercado de retail de moda y deportivo nacional con valores sólidos y una rentabilidad por encima del promedio del sector. Contamos con marcas reconocidas y continuamos introduciendo nuevos formatos en el mundo de la moda y deportivos, logrando el mejoramiento continuo del negocio. Disponemos de un talento humano, integral, competitivo y comprometido con oportunidades de crecimiento profesional y personal. Trabajamos para nuestro bienestar y el de otros con un modelo replicable de responsabilidad social.

7.2.3 Valores Corporativos

- Honestidad
- Compromiso
- Lealtad
- Humildad
- Respeto

8. ANÁLISIS DE LA CATEGORÍA

8.1 SECTOR TEXTIL EN COLOMBIA

Colombia se ha transformado en un país lleno de oportunidades para hacer negocios:

Es uno de los países de América Latina con mayor crecimiento económico e inversión extranjera en 2012, el PIB per cápita se ha duplicado en los últimos seis años.

46,9 millones de habitantes, Colombia es el tercer país en términos de población en Latinoamérica, 24va población del planeta y la segunda mayor hispano-parlante en el mundo.

Colombia al 2050 estará entre las 30 mejores posiciones de crecimiento de las economías del mundo para el 2050.

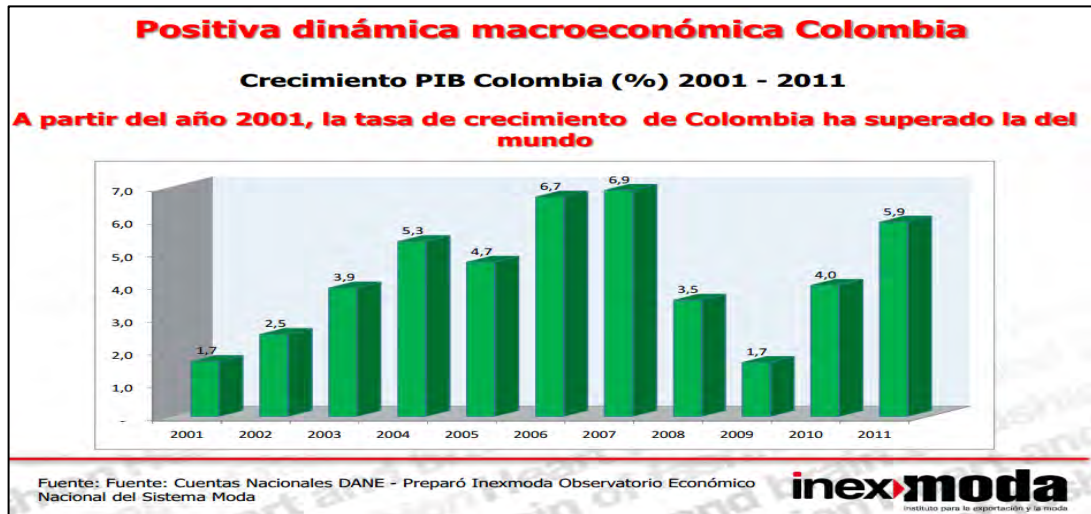
100 años de tradición y desarrollo de la industria textil y confección han evolucionado hacia la concepción de un Sistema Moda.

Centro reconocido en producción y moda en América Latina, se destacan sus ferias, especialmente Colombiatex y Colombiamoda²⁴.

A continuación se presentan unos gráficos en los que se puede apreciar la dinámica macroeconómica en Colombia que venía con un crecimiento de 1,7% en el 2009 y para el 2011 cerró con un crecimiento del 5.9%, los flujos de inversión extranjera que se han multiplicado por 4 y la inversión extranjera en los últimos 10 años se han triplicado en este sector. Esto indica que el sector textil en Colombia es prospero ya que cuenta con muy buenos indicadores.

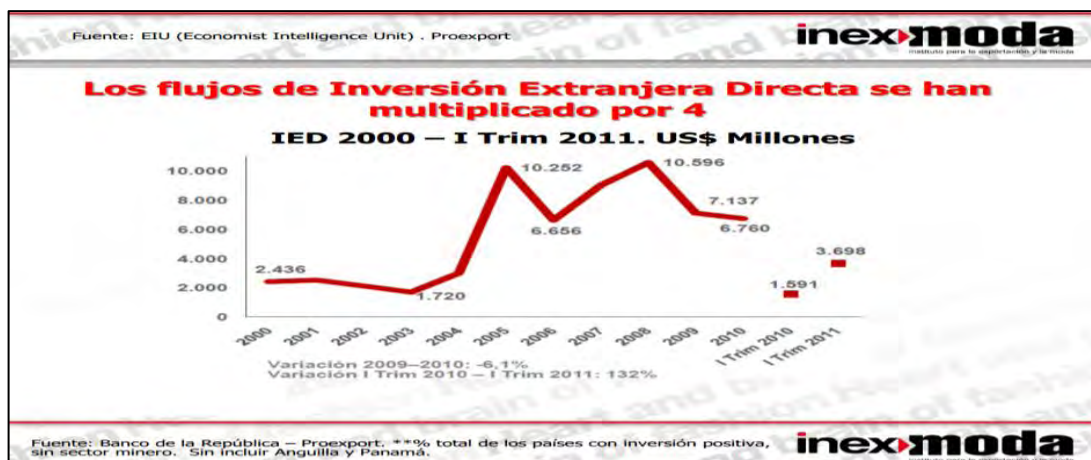
²⁴ Situación actual y retos para la Competitividad del sector textil – confección en Colombia [en línea]. Colombia: Observatorio económico, mayo de 2012, [consultado octubre de 2013]. Disponible en Internet: <http://observatorioeconomico.inexmoda.org.co/Portals/0/Documentos/Biblioteca/Presentacion>.

Figura 2. Gráfico Positiva dinámica macroeconómica Colombia



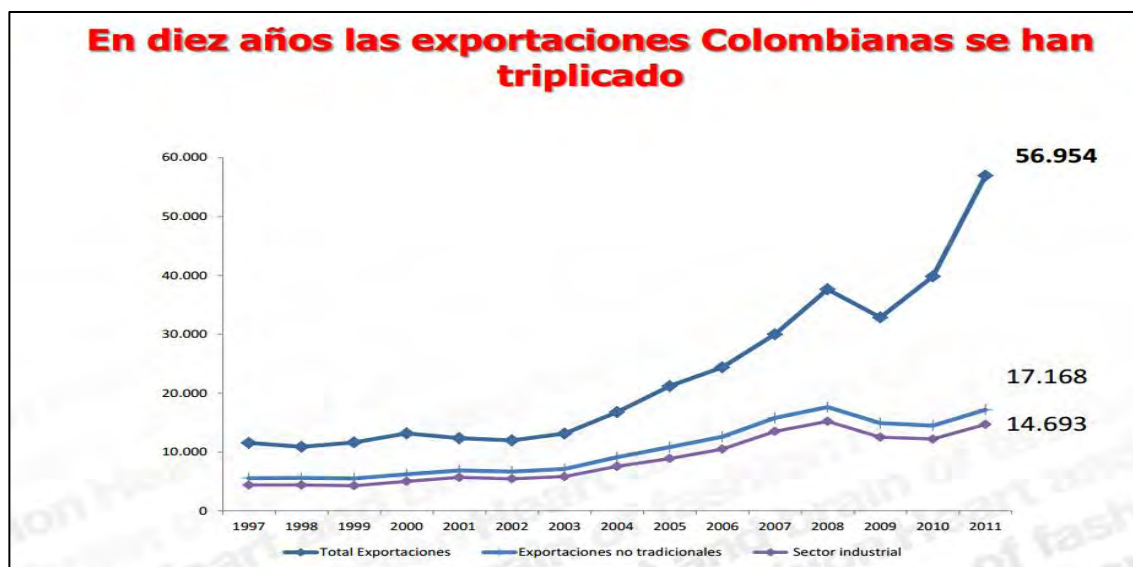
Fuente: Situación actual y retos para la Competitividad del sector textil – confección en Colombia [en línea]. Colombia: Observatorio económico, mayo de 2012, [consultado octubre de 2013]. Disponible en Internet: [http://observatorioeconomico.inexmoda.org.co/Portals/0/Documentos/Biblioteca/Pr](http://observatorioeconomico.inexmoda.org.co/Portals/0/Documentos/Biblioteca/Presentacion)esentacion.

Figura 3. Gráfico Los flujos de inversión extranjera directa se han multiplicado por 4



Fuente: Situación actual y retos para la Competitividad del sector textil – confección en Colombia [en línea]. Colombia: Observatorio económico, mayo de 2012, [consultado octubre de 2013]. Disponible en Internet: <http://observatorioeconomico.inexmoda.org.co/Portals/0/Documentos/Biblioteca/Pr>esentacion.

Figura 4. Gráfico En diez años las exportaciones colombianas se han triplicado



Fuente: Situación actual y retos para la Competitividad del sector textil – confección en Colombia [en línea]. Colombia: Observatorio económico, mayo de 2012, [consultado octubre de 2013]. Disponible en Internet: <http://observatorioeconomico.inexmoda.org.co/Portals/0/Documentos/Biblioteca/Presentacion>.

8.2 IMPORTANCIA DEL SECTOR TEXTIL EN LA ECONOMIA COLOMBIANA

Según Inexmoda en Colombia la industria textil y de confecciones en el año 2010 representó el 1.0% del Producto interno bruto nacional y el 10% del PIB manufacturero. El sector textil, confección, cuero y calzado representa el 2,0% de PIB total, el 13% del PIB manufacturero y el 20% del empleo industrial.

Las exportaciones de textiles y confecciones constituyen el 6,5% de las exportaciones no tradicionales. La producción textil y de confecciones creció en términos reales más del 15%. Las importaciones de textiles aumentaron 34% y las de confecciones 64%. Colombia se ha especializado en moda, convirtiéndose en un importante centro de diseño, creatividad y ferias en América Latina²⁵.

²⁵ Ibid., Disponible en Internet:

<http://observatorioeconomico.inexmoda.org.co/Portals/0/Documentos/Biblioteca/Presentacion>.

Algunos datos de utilidad sobre el sector textil-confección de Colombia son los siguientes:

8.2.1 Cifras. Genera cerca de 200 mil empleos directos y 600 mil indirectos.

Las exportaciones representan aproximadamente el 30% de la producción nacional.

La cadena concentra el 10% de la producción industrial nacional, cerca del 6% de las exportaciones totales y el 13.4% de las ventas manufactureras de productos no tradicionales.

El 24% del empleo manufacturero del país lo genera el sector textil - confección.

8.2.2 Producción. El sector incluye: cultivos de algodón, producción de telas, confección de prendas y comercialización.

Más del 6% del producto interno bruto industrial textil del país se genera en Medellín, principal ciudad productora de índigo con el objetivo a corto plazo de ser autosuficiente.

El sector textil-confección está compuesto por cerca de diez mil fábricas situadas en siete ciudades del país, principalmente en Medellín con un aproximado del 40%.

Mientras que los datos de la ANDI dicen que la industria Textil-Confecciones Colombiana genera aproximadamente 130 mil empleos directos y 750 mil empleos indirectos, lo que representa aproximadamente el 21% de la fuerza laboral generada por la industria manufacturera. Hay cerca de 450 fabricantes de textiles y 10.000 de confecciones, la mayoría son pequeñas fábricas, el 50% tiene entre 20 y 60 máquinas de coser. Las principales ciudades donde se ubican son Medellín, Bogotá, Cali, Pereira, Manizales, Barranquilla, Ibagué y Bucaramanga.

El sector representa el 8% del PIB manufacturero y el 3% del PIB nacional. Además constituye más del 5% del total de exportaciones del país, lo que lo convierte en el sector de exportaciones no tradicionales más importante.

La industria colombiana en textiles y confecciones procesa aproximadamente 200 mil toneladas métricas de fibras frente a 56 millones de toneladas que es la cifra global. Partiendo de esta realidad y adicionalmente, las posibilidades de crecimiento del sector dependen de su habilidad para posicionarse en nichos de mercado especializados.

Para poder conquistar aquellos nichos de mercado en donde la diferenciación más que el precio es el factor fundamental, este sector debe aprender a agregarle mucho valor a la producción y concentrarse en el conocimiento que a hoy se posee en el mundo de la moda, factor que ubica ya a Colombia en ventaja significativa frente a otros países como Perú, Ecuador, México, e inclusive Brasil.

Actualmente, Colombia representa el 0.31% y 0.17% de las exportaciones mundiales de textiles y confecciones respectivamente. Lo que lo hace responsable del 0.25% del mercado mundial de la moda. Se ha convertido en uno de los principales centros de moda en Latinoamérica, caracterizado por la innovación, el diseño, variedad de insumos y la calidad de sus creaciones. La gran acogida de ferias como Colombiatex y Colombiamoda, las cuales reúnen a las más prestigiosas compañías textiles del mundo, es una muestra clara de esto. Es un país que se conoce como un país que sabe de moda, tal como lo ratifican pasadas apreciaciones de conocedores del tema en Ferias de Milán²⁶.

8.3 RETOS Y OPORTUNIDADES DEL SECTOR TEXTIL EN COLOMBIA

- Apuesta decidida por la productividad, la calidad y la competitividad.
- Articulación Universidad-Empresa-Estado.
- Consolidación y posicionamiento como un sector de Clase Mundial.
- Inversión en investigación e innovación orientada a la diferenciación y a la generación de alto valor agregado.
- Conocimiento, adaptación y respuesta oportuna a las tendencias de los mercados globales.

²⁶ Sector textil y de confecciones [en línea]. Colombia: Blogspot, marzo de 2013, [consultado 7 de octubre de 2013]. Disponible en Internet: <http://julieth2630.blogspot.com/2013/03/sector-textil-y-de-confecciones.html>.

- Visión sistémica de la moda.
- Aprovechamiento de los acuerdos comerciales vigentes.
- Seguimiento a los avances en los acuerdos comerciales suscritos y en proceso de negociación y prepararse para aprovechar las oportunidades y contrarrestar los riesgos.
- Monitoreo del impacto del renovado sistema arancelario colombiano.
- Informarse, anticiparse y mitigar los riesgos asociados a factores externos a la empresa, tales como la revaluación, las fluctuaciones de las tasas de interés.

8.4 TENDENCIAS MUNDIALES DEL SISTEMA MODA

A continuación se presentan algunas de las tendencias mundiales en el sistema de moda que se presentan actualmente.

- Importancia de temas éticos.
- Desarrollo de productos socialmente responsables: fairtrade.
- Equilibrio entre costo-velocidad y precio.
- Investigación para el sector.
- Acceso a Tecnologías de la información.

- Subcontratación de tareas²⁷.

8.5 ANÁLISIS DEL PRECIO

El precio: está íntimamente ligado al posicionamiento y estrategia del producto o servicio ofrecido al cliente. Cuando la empresa Inditex propietaria de Zara analiza un mercado un factor fundamental es el precio de comercialización de los competidores. La ropa de buen diseño hasta hace bien poco estaba dominado por las marcas conocidas a las que se asociaba con ropa de calidad, la cual era inaccesible para una gran masa de consumidores potenciales. Zara introduce ropa de diseño y con la misma calidad que tienen las marcas de prestigio, pero a precios populares, “populariza la moda”²⁸.

El precio es un factor de posicionamiento de un producto. En la última presentación de resultados del grupo gallego reconocían que sus precios en España son un 15% menor que la media que alcanza en el conjunto de Europa. Inditex lleva a cabo la misma estrategia en todos los mercados. Por ejemplo Zara es la misma en todos los países, con las mismas colecciones y los mismos productos. Pero cada tienda funciona de forma autónoma, así elige qué prendas se colocan en sus escaparates en función del tipo de clientela que frecuenta el comercio. De modo que no tiene nada que ver lo que se ve en las tiendas de la Quinta Avenida de Nueva York, los Campos Elíseos de París o el centro de Londres, con la de los centros comerciales de cualquier otra ciudad.

La expansión internacional de Inditex durante los últimos cinco años ha sido ejemplar, su modelo de negocio es ya un caso de estudio en las mejores Universidades del mundo. Actualmente gestiona casi mil tiendas bajo el emblema de Zara y muy pocas tienen localizaciones poco exclusivas. Su estrategia ha sido siempre primero desembarcar en localizaciones estratégicas, bien situadas, con gran visibilidad y afluencia de clientes.

Sin embargo, en España su estrategia ha sido un tanto distinta, dispone de menos tiendas emblemáticas y sus precios tienen que ser mucho más comerciales para llegar a todos los bolsillos. Esto contrasta con la imagen de Inditex que se

²⁷ Situación actual y retos para la Competitividad del sector textil – confección en Colombia. Op., cit., Disponible en Internet: <http://observatorioeconomico.inexmoda.org.co/Portals/0/Documentos/Biblioteca/Presentacion>.

²⁸ Inditex y las 4 Ps [en línea]. Colombia: Blogspot, septiembre de 2010, [consultado 10 de septiembre de 2013]. Disponible en Internet: <http://marketingquequiereelnegro.blogspot.com/2010/09/inditex-y-las-4-ps.htm>.

proyecta fuera de su mercado nacional, la imagen de sus marcas muy diferente: si aquí es sinónimo de moda a precios asequibles, fuera se sitúa un escalón por encima. Por ejemplo, en Japón y Corea del Sur son dos de los países donde las prendas de Inditex tienen unos precios más altos, dado que sus potenciales clientes tienen un poder adquisitivo mucho mayor. Mientras, que en China su nivel de precios es muy similar al del resto del viejo continente, a pesar de eso son un 15% más caro. Por tal razón en Colombia los precios son un poco más altos a comparación de las tiendas de Europa.

8.6 ANÁLISIS DE LA DISTRIBUCIÓN

Como todas las cadenas Inditex, Zara tiene su propio sistema centralizado de distribución. Todas las mercancías de los proveedores, internos y externos, pasan a través de este centro de distribución en Arteixo, que opera con turnos dobles. El movimiento de mercancías del centro de distribución está automatizado gracias a un sistema móvil de localización que ubicaba las prendas colgantes en la respectiva área de código de barras. Cuando los pedidos son enviados desde los ordenadores de mano de las tiendas, se comprueban en el centro de distribución y, si escasea un determinado artículo, las decisiones de asignación se toman sobre la base de antecedentes históricos de ventas y otras consideraciones.

Los envíos se hacen dos veces por semana a cada tienda a través de servicios de repartos ajenos; En Colombia se hacen vía aérea directamente a las tiendas y esto permite que la mercancía que se pide a través de las computadoras de mano pueda estar en tienda en una semana.

Lorena Alba, directora logística de Inditex, considera que almacén más un lugar donde mover las mercancías que un sitio donde almacenarlas, la mayoría de las prendas están aquí solo unas horas, y ninguna había permanecido nunca en el centro de distribución más de 3 días²⁹.

Esta cadena trabaja con el sistema JUST IN TIME. Es un sistema de organización de la producción que permite aumentar la productividad a la vez que se reducen los costes de gestión y almacenaje. Utiliza este sistema porque uno de sus objetivos es ofrecer al mercado productos de plena actualidad, lográndolo gracias a que la comunicación entre el centro logístico y los establecimientos es continua.

²⁹ Ibíd., Disponible en Internet:
<http://marketingquequiereelnegro.blogspot.com/2010/09/indetex-y-las-4-ps.html>.

Una de las particularidades del grupo es la flexibilidad que tiene, y esta se observa en cómo se distribuyen las colecciones: A la hora de proveer a sus tiendas de las colecciones, son los más rápidos, ya que tardan en llegar un día a los países europeos y 48 horas al resto. ZARA es más rápido que nadie en llegar al mercado, lo que le supone una gran ventaja respecto de sus competidores, lo cual es muy importante en el cambiante mundo de la moda. La integración vertical de diseñar producción y distribución le permite una mayor flexibilidad para adaptarse a la demanda.

En caso de que alguna colección falle, INDITEX es capaz de reaccionar en cuatro semanas con una nueva propuesta. El excedente es liquidado en otra tienda ZARA, o en outlets centres con un descuento del 30%.

Para poder llevar a cabo de esta manera la distribución de sus líneas, es necesario disponer de una gran logística. Como es de suponer, la logística es una de las áreas más espectaculares de INDITEX, ya que es responsable de que cada una de las tiendas tenga en el momento oportuno el producto demandado.

Como Zara comercializa más de cien colecciones al año, que es un número muy superior al que saca su competencia, además de la elevada rotación de sus inventarios, siempre le queda algo sin vender que se queda en stock. Su política con este stock es la de mandar a otra tienda en la que no haya estado presente o en la que haya tenido mucho éxito. Cabe anotar que el solamente el 20% de su inventario se liquida en rebajas, esto Inditex lo controla mucho desde el inicio de la temporada y controla los inventarios de tal manera que se llegue con lo justo al saldo.

Ya en las tiendas dos veces por semana se recibe la facturación, que consiste en la oferta de nuevos productos y es en este caso la encargada quien selecciona lo que es más comercial para su tienda. Este pedido tarda en llegar una semana a la tienda. Por otra parte cabe mencionar que se maneja comunicación directa con España desde las tiendas lo cual permite gestionar el producto de una manera mucho más eficiente.

8.7 ANÁLISIS DE LAS COMUNICACIONES- PROMOCIONES

Si algo resulta realmente curioso es que la publicidad de Zara es prácticamente nula; Pero las tiendas de Zara están ubicadas estratégicamente en las zonas de mayor actividad comercial en cada ciudad, ya que Zara no realiza campañas

publicitarias, salvo alguna campaña puntual en época de rebajas, por tanto el diseño y la imagen de sus tiendas es fundamental a la hora de su promoción comercial, “el escaparatismo es la mejor estrategia comercial de zara, la ubicación de la tienda y el precio son sus armas. El boca a boca hace el resto. Otro punto que es muy importante en una tienda Zara es la buena presencia y la buena educación de todos los empleados, desde quien se encuentre a cargo de dicha tienda hasta la cajera, pasando por el resto de vendedores/as.

8.8 LAS TIENDAS

Las tiendas Inditex son tiendas que tienen un diseño determinado, son el mayor exponente de la publicidad de la empresa zara, aunque existe el concepto que marketing y publicidad van relacionadas, se tiene el claro ejemplo del buen marketing sin publicidad directa. Las tiendas son la imagen que la empresa quiere dar de la marca de dicho imperio; desde que se abrió la primera tienda Zara, la imagen de las tiendas ha ido evolucionando, aunque el concepto inicial se sigue manteniendo. Inditex tiene muy claro los aspectos más importantes a la hora de mostrarse al público:

- Escaparate (fachada externa y composición)
- Espacio interior
- Ubicación de la mercancía para que el público no se acumule ante un mismo mostrador o estantería.

Una vez superados aquellos tiempos en los que Zara vendía ropa muy barata, y no del todo bien confeccionada detrás de un escaparate llamativo, y la marca discretamente impresa, ahora ha conseguido un equilibrio entre el exterior y el interior de cada establecimiento.

Las tiendas inauguradas en los últimos cinco años son más espaciosas, cómodas, cuidadas hasta el último detalle, En Colombia hace poco se abrió una tienda con formato completamente renovado, claro está sin perder la esencia, esta tienda está ubicada en Bogotá en el centro comercial Titán Plaza.

8.8.1 Distribución del espacio. Nada que aparece en una tienda de Inditex no ha sido previamente estudiado y diseñado en los laboratorios, de modo que todas respetan la decisión tomada por la sede central, y reunir un identificador común de cadena. Pero los responsables de cada establecimiento pueden sugerir ideas o variaciones dependiendo de su clientela.

Cada establecimiento recibe dos veces a la semana productos nuevos, aunque el escaparate sólo se modifica una vez al mes. El mobiliario no suele estar más de dos años expuesto al público. Tienen tanto zonas para mujer como para caballero. En la zona de caballero el orden es casi absoluto, todo está calculado por estilos; primero las piezas de sport, luego las de vestir. Todas ellas están combinadas por colores a juego y todo junto, porque al hombre le gusta que se lo den todo hecho. El hombre no remueve, coge solo lo que le gusta.

El espacio de la mujer, más creativa y con necesidad de movimiento, es diferente. Las prendas están separadas por colores ya que son ellas las que combinan a su gusto.

También usa las bolsas como sistema publicitario, lo cual es seguramente la mejor publicidad que puede tener una empresa porque es la que está hecha por sus propios clientes. Así el boca a boca es seguramente el agente que genera más publicidad sobre la empresa y por supuesto el más fiable para los consumidores. Otra vía de obtención de publicidad para la compañía es las noticias de los medios de comunicación porque el grupo Inditex es noticia con mucha frecuencia y prácticamente siempre por aspectos positivos. Ya sea por la imparable expansión internacional con una nueva apertura, como por sus resultados en bolsa o un artículo sobre la riqueza de Amancio Ortega. Además hoy en día se habla del fenómeno Inditex y su estrategia es estudiada a lo largo de todo el mundo. Inditex logra por tanto impactos publicitarios diarios, de una forma u otra pero realiza un enorme ahorro en gastos de publicidad cuando por el contrario sus competidores invierten cuantiosas sumas a este sistema de propaganda.

Debido a que el comercio y el turismo ocupa casi en su totalidad el parque automotor nacional durante los meses de noviembre y diciembre, las reparaciones de éste se realiza durante el mes de Enero y parte de Febrero, con el fin de iniciar el año con vehículos en excelente estado, siendo estos meses los de mayor nivel de ventas en el año.

8.8.2 Atención al cliente. Para Inditex y también para Zara el cliente es la razón de ser de la empresa y como bien lo menciona “el cliente propone e Inditex dispone”. Por tal motivo Zara cuenta con unos mínimos de atención al cliente, los cuales son la base del trabajo para todos los miembros de la organización y deben saberlos y aplicarlos en su totalidad, los mínimos son:

- Una mirada siempre amable.
- Siempre disponible.
- Ofrecer alternativas.
- En probadores siempre vendiendo.
- El encargado contacta con más clientes.
- El cajero mira a los ojos, entrega bolsa en la mano e invita a volver.
- Trabajo en equipo.
- Antes de una transacción crea una relación.

Respecto a los tratos de reclamos y quejas de los clientes el primer referente es el encargado de la tienda, quien debe procurar dar una solución rápida al cliente, en caso tal que la situación sea complicada se pasa el caso al departamento de servicio al cliente donde por medio de e-mail tratan las reclamaciones y se les da respuesta en menos de una semana.

8.9 ANÁLISIS DEL TALENTO HUMANO

La cultura corporativa de Inditex se basa en el trabajo en equipo, la comunicación abierta y un alto nivel de exigencia. Estos principios son la base del compromiso personal con una tarea que está enfocada a la satisfacción de los clientes.

INDITEX ofrece a sus empleados un entorno dinámico e internacional donde se valoran las ideas y se apuesta por la promoción interna. Se cree en la estabilidad en el empleo y la formación continua.

Y es precisamente esa formación continua lo que hace de Zara el lugar ideal no solo para formarse laboralmente si no también personalmente, pues desde el dependiente hasta el gerente debe conocer todos los procesos. Por ejemplo las encargadas, y personal que ingresa para cargos directivos deben pasar por un periodo de formación no inferior a 6 meses, tiempo durante el cual pasar por todos los cargos, dependiente, cajero, coordinador, almacenista y finalmente encargado. Esto le permite tener una visión mucho más amplia y conocer sobre todos los procesos de la compañía para ser personas integrales e idóneas en el cargo que desempeñan.

Otro aspecto muy importante que se valora en Zara es la promoción interna y el alto nivel de exigencia, “siempre hay algo para aprender y también para hacer”. Se valora la buena actitud, pues se tiene claro que los procesos operativos se aprenden y hay suficientes herramientas para hacerlo, pero la actitud es algo que ya viene con la persona y es más difícil de trabajar. Debido al alto nivel de exigencia que se maneja en el día a día, se buscan personas que tomen decisiones rápidas y tengan un trato digno y justo con las demás personas.

Para cada cargo ya hay un perfil diseñado con las funciones que se deben desempeñar. Se manejan unos formatos de formación y se hacen 3 evaluaciones de cada fase que se esté desarrollando, esto permite llevar un mejor control del proceso y medir el desempeño de la persona.

8.10 ANÁLISIS DE RECURSOS INTERNOS

Principalmente todas las marcas de Inditex ofrecen un producto de calidad y diseño novedoso. Proporcionan la última moda porque cuentan con un centenar de ojeadores repartidos por todo el mundo buscando las nuevas tendencias. Inditex se distingue por un modelo de negocio único en el sector de la distribución minorista de la moda, en el que integra verticalmente a todas las actividades principales de la cadena de valor incluyendo el diseño de los modelos, la producción de las prendas, la logística de entrada y salida, así como las ventas en tiendas propias. Dicho control le proporciona una fortaleza muy importante de rapidez y flexibilidad frente a sus competidores.

Por otra parte el Just in Time es una enorme fortaleza ya que de esta forma no se almacena la ropa y no se pierde dinero con los inventarios. Si se descubre que un modelo no gusta, se retira y rediseña adaptándolo a los gustos de los consumidores o se desplaza hacia un mercado en el que sí que haya tenido éxito. Así se aprovecha toda la mercancía. Por lo tanto, Inditex puede suministrar las prendas que están más de moda a unos precios muy razonables, pone las últimas tendencias a disposición de todo el mundo y éste es su principal objetivo.

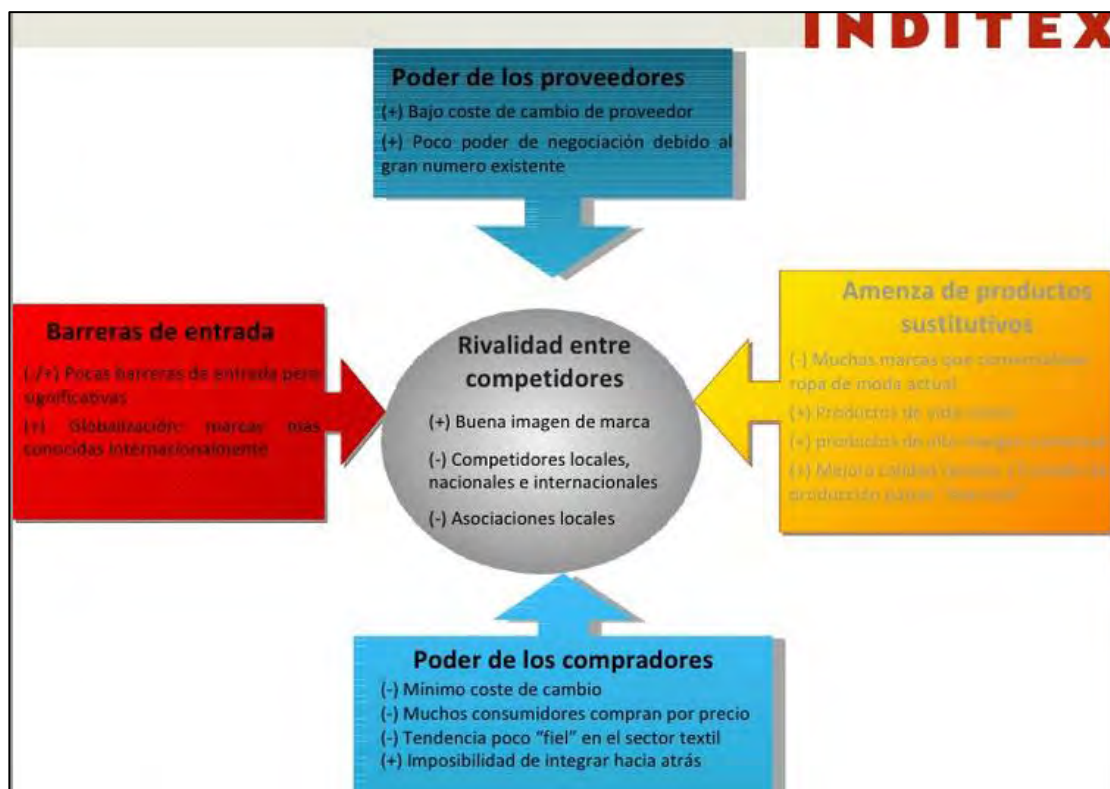
El sistema financiero en el que se sustenta el grupo Inditex es desde hace muchos años uno de sus puntos fuertes. Desde sus comienzos la empresa se desarrolló basándose únicamente de sus recursos económicos internos sin acudir a capital ajeno y adquirió activos imprescindibles para el crecimiento, fundamentalmente inmuebles de gran valor por su ubicación, maquinaria de última generación para sus fábricas y desarrollo de software. Hoy en día las acciones de Inditex están bien apreciadas en el mercado bursátil lo que supone un importante punto fuerte para la empresa e indica su capacidad para generar valor para el accionista. Los datos del último balance son positivos y eso significa que económicamente Inditex es una empresa fuerte.

Una fortaleza más de Inditex es que todas sus marcas siguen la misma estrategia en todo el mundo por lo que el consumidor sabe a qué atenerse cuando Inditex crea una nueva insignia o abre una nueva tienda. Se traslada el éxito de la compañía a todas las marcas y se crea una homogeneidad en cada una de ellas. Por ejemplo, el diseño de las tiendas, los escaparates, la iluminación y la música de toda la marca Zara se decide desde la central en Galicia y es igual para todos los puntos de venta del mundo o muy similar (adaptándose a las culturas). Es una política que permite ahorrar en costes, que fortalece a la marca porque traslada una imagen única y potente y que también favorece a los consumidores porque genera familiaridad.

9. FACTORES DE LA CATEGORÍA

Inditex compete en el sector de la distribución minorista de ropa. Según Michael Porter, cinco fuerzas determinan conjuntamente la intensidad de la competencia y la rentabilidad que se puede esperar en un sector o mercado concreto. El diagrama a continuación describe estas cinco fuerzas y su impacto la estrategia de Inditex.

Figura 5. Las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Las 5 fuerzas de Porter [en línea]. Colombia: Modarapida, s.f., [consultado septiembre de 2013]. Disponible en Internet: <http://modarapida.wordpress.com/dafo/analisis-externo/las-5-fuerzas-de-m-porter/>.

9.1 AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS

La llegada de nuevos jugadores suele estar condicionada por la existencia o no de barreras de entrada, tales como patentes, economías de escala, requisitos de

capital importantes, costes de transferencia, acceso a la distribución, las políticas gubernamentales, etc.

En el caso de la distribución minorista de ropa, si bien cualquiera puede decidir abrir una nueva tienda, existen muchas barreras que obstaculizan la entrada de competidores significativos. Por lo general, las empresas textiles son empresas grandes que se benefician de economías de escala, contratos atractivos con los proveedores, y de la curva de experiencia que les da cierto know-how.

Además, los nombres y la imagen de marca desempeñan un papel importante en este sector, por lo que es difícil que nuevas marcas tengan un éxito rápido en el mercado. Con respecto a estas particularidades, se puede deducir que la amenaza de nuevos entrantes en el mercado de la distribución minorista de ropa sigue siendo relativamente baja.

9.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

Los consumidores pueden tener un cierto poder de negociación cuando están muy concentrados, asociados en grupos grandes o cuando compran cantidades muy importantes de los productos o servicios ofrecidos por una empresa.

En el caso del sector de la distribución minorista de ropa, no se puede decir que los consumidores tienen mucho poder. Ningún cliente de alguna de las marcas de Inditex por ejemplo, tiene un peso significativo en comparación con la producción total de la empresa. Por otra parte, los consumidores rara vez se asocian en grupos grandes, realizan las compras de manera individual.

9.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

La capacidad de negociación de los proveedores depende de las características del sector, tales como el número de proveedores, su importancia en la cadena de valor o su concentración. Basándose en estos criterios, se puede decir que el poder de negociación de los proveedores en el sector de la moda es bajo. De hecho, la industria textil se caracteriza por proveedores que suelen estar vinculados a las decisiones de los compradores a través de las funciones de diseño y comercialización, ambas internalizadas en la organización de las grandes cadenas de distribución. En el caso de Inditex, y en el análisis de su ventaja competitiva, está integrado verticalmente y gran parte de su proceso de

producción se realiza en las fábricas pertenecientes al Grupo, subcontractando sólo la fase de confección, lo que significa que los proveedores no tienen apenas poder de negociación.

9.4 PRESIÓN DE SUSTITUTOS

En el caso de la industria de la moda, se habla de marcas de sustitución más que de productos de sustitución, ya que no se analiza un producto en particular, sino el surtido completo de una marca. Debido a sus características, algunos productos están más sujetos a la sustitución de otros.

Las características principales de los productos con mayor grado de sustitución suelen ser: productos con ciclos de vida cortos. Productos con una evolución hacia una mejora de la relación calidad/precio, y productos con altos márgenes comerciales.

En la industria de la moda, estas tres características están a menudo presentes. De hecho, debido a la externalización de la producción en países low-cost, las marcas compiten cada vez más agresivamente en mejorar la calidad-precio de sus productos, ofreciendo a los compradores todo un abanico de posibilidades a la hora de comprar. Por otra parte, las marcas tienen por lo general productos con ciclos de vida muy cortos, siguiendo las tendencias que tienden a cambiar rápidamente. Finalmente, los márgenes comerciales de este sector pueden llegar a ser bastante altos, sobre todo cuando la marca es fuerte. Por lo tanto, se puede concluir que la amenaza de sustitución es relativamente alta y es un factor que no puede ser descuidado.

9.5 RIVALIDAD DE LA CATEGORÍA

En muchos casos, este componente central del modelo de Porter es el principal determinante de la competitividad de la industria. En el sector de la distribución minorista de ropa, la competencia entre rivales es muy alta. Pueden competir agresivamente en precios así como en otras dimensiones como la calidad, el diseño, la innovación o el marketing. La distribución textil es un sector altamente competitivo en el que Inditex se enfrenta con empresas globales (H&M, Benetton...), cadenas nacionales que también operan fuera de España (Mango, Adolfo Domínguez, Cortefiel), y pequeñas tiendas de moda locales.

10. FACTORES MEDIO AMBIENTALES

Cuadro 1. Factores medio ambientales

ASPECTOS	IMPACTO	JUSTIFICACIÓN
ECONÓMICO	ALTO	<p>Las tendencias de consumo en Colombia están cambiando fuertemente impulsados por las condiciones de la coyuntura económica. Nuevos gustos y factores de decisión de compra de los colombianos se reflejan en nuevos canales y formatos de canales comerciales establecidos. “Se vislumbran trazos de un nuevo consumidor más empoderado, para quién la experiencia de compra es personal e importante y que, a pesar de buscar mejores precios, toma decisiones con base en criterios que anteriormente no eran prioritarios”, explica Eduardo Peña, Socio–Consultor de Prospecta y CEO Council.</p> <p>El internet comienza a establecerse como canal fuerte para comercio entre empresas y hacia el consumidor final. Adicionalmente, nuestro país comienza a posicionarse como un destino atractivo de inversión para la venta al detalle, según el Índice Global de Desarrollo de Retail de la consultora global A.T. Kearney, que señala el 2009 como el año de oportunidad emergente para Colombia en este sector.</p>
TECNOLÓGICO	ALTO	<p>Para Inditex es vital incorporar el uso de la tecnología para eficientar su forma de trabajar. Todas las tiendas Zara están conectadas electrónicamente a la matriz en Arteixo, con lo que se agiliza la transmisión de información de la demanda local en tiempo real. La agilidad en la captación de los gustos del cliente permite abatir los costos de mantener inventarios innecesarios, vuelve a la empresa más flexible ante cambios rápidos en las preferencias del cliente, al igual que acelera la creación de nuevas prendas y su introducción al mercado. El centro de logística de Zara en Arteixo, La Coruña, es un edificio inteligente. Está conectado a través de túneles subterráneos con las fábricas y talleres aledaños. La mercancía se transporta por medio de bandas subterráneas que agilizan la distribución de las prendas. Las etiquetas electrónicas evitan errores al momento de registrar la información de precios de las prendas, el diseño asistido por computadora acelera el periodo de diseño de los nuevos modelos y las tecnologías robotizadas de confección optimizan el aprovechamiento de las materias primas.</p>

Cuadro 1. (Continuación).

ASPECTOS	IMPACTO	JUSTIFICACIÓN
LEGAL	MEDIO	<p>Cumple con todos los requisitos que exige la ley colombiana para constituir una empresa y con la protección de todos sus empleados. Sin embargo aquí en Colombia por el hecho de ser franquicia siempre se encuentran trabas, además el hecho de traer mercancía del exterior en ocasiones hace que se presenten problemas para la nacionalización de la mercancía y generar demoras.</p> <p>Necesita procesos de auditoría interna y externa, que velen por el cumplimiento de normativas estándares prefijados. Además, ha de tener en cuenta la diversidad de lenguas oficiales en los países en los que opera.</p>
CULTURAL	ALTO	<p>Hay gran preocupación por la moda e imagen. Además, la moda se ha democratizado, como ya hemos dicho, ya que hoy en día cualquier persona puede “estar a la última” a precios muy bajos.</p> <p>Homogeneización de las tendencias en los mercados internacionales, gracias a la globalización (nos vestimos como las estrellas del cine, o nuestros cantantes favoritos)</p> <p>Aumento del gasto en ropa, frente a otros sectores como la alimentación que han ido en detrimento.</p> <p>Mercado de trabajo de este sector formado en su mayoría por mujeres</p>

11. ANÁLISIS DE LA COMPAÑÍA Y LOS COMPETIDORES

Cuadro 2. Matriz de factores externos

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PESO RELATIVO	VALOR	RESULTADO SOPESADO
Empresas con marcas reconocidas en el mercado. Gucci, Emporio Armani, Chanel	0,05	2	0,1
Error de estimación por subjetividad de los diseñadores (BLOGERS)	0,05	3	0,15
Crisis económica actual: la gente gasta menos dinero en cosas innecesarias como puede ser la moda.	0,08	2	0,16
Aumento de la competencia en el sector	0,13	2	0,26
Clientes cada vez más exigentes	0,15	3	0,45
Tiendas Online	0,07	3	0,21
tramites de importación, nacionalización de la mercancía	0,07	2	0,14
Diversidad climática, por las colecciones que maneja en países que no tienen las estaciones de Europa.	0,05	2	0,1
Creación de outlet's	0,08	2	0,16
Crecimiento poblacional	0,12	3	0,36
Creciente interés por la imagen personal.	0,09	4	0,36
Mundo globalizado, tendencias.	0,06	4	0,24
TOTAL	1		2,69

De acuerdo a los resultados de la matriz EFE (Factores Externos) el mercado de moda femenina es un mercado atractivo para Zara, teniendo en cuenta que el promedio es 2.5. Se destacan las siguientes variables: Clientes cada vez más exigentes con un resultado de 0,45, esta variable es muy importante ya que el hecho de que existan clientes que cada día están exigiendo más a las empresas hace que Zara no baje la guardia y cree continuamente estrategias para seguir siendo líder en el mercado, por otra parte el crecimiento poblacional y el creciente interés por la imagen personal también son variables significativas con un resultado de 0,36 respectivamente, constituyendo de esta forma oportunidades para la empresa que le permita ampliar su mercado a futuro.

Cuadro 3. Matriz de factores internos

FACTORES INTERNOS CLAVE	PESO RELATIVO	VALOR	RESULTADO SOPEADO
Capacidad para satisfacer ágilmente las necesidades del cliente	0,18	4	0,72
Integración vertical	0,08	4	0,32
Política de precios bajos.	0,12	3	0,36
Tranquilidad en la compra: El consumidor no se ve atosigado.	0,06	3	0,18
Rotación de productos: Diseña dos colecciones nuevas cada semana y da así una respuesta muy variada a la demanda.	0,12	4	0,48
Locales céntricos. Ubicación estratégica.	0,08	4	0,32
Inventarios que no cubren la totalidad de la demanda: Produce por debajo la demanda estimada y en ocasiones los consumidores no encuentran aquello que estaban buscando.	0,09	3	0,27
No elabora una base de datos de clientes	0,15	1	0,15
Elaborar prendas con un período de vida tan reducido ocasiona problemas de calidad	0,12	2	0,24
TOTAL	1		3,04

De acuerdo a los resultados obtenidos en la matriz EFI (Factores Internos) se puede decir que la empresa está muy fortalecida y se encuentra preparada para atacar el mercado de moda femenina, estando muy por encima del promedio 2,5. Entre las variables más destacadas se encuentra la capacidad para satisfacer ágilmente las necesidades del cliente con un resultado de 0,72 que constituye una de sus mayores fortalezas, seguida de la rotación de productos con la creación de 2 colecciones nuevas cada semana logrando así una respuesta muy variada a la demanda, esta variable obtuvo un resultado de 0,48. La empresa deberá aprovechar al máximo estas fortalezas tan significativas y por su parte iniciar cuanto antes la elaboración de base de datos de sus clientes que se evidencia es su principal debilidad con un resultado del 0,15.

11.1 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

11.1.1 Mango. Busca vestir a la mujer joven, moderna y urbana en sus necesidades diarias (moda sport para mujer) ofrece calidad textil mayor, foco centrado en mujer 100%, con unos bolsos y zapatos que son muy apreciados, cuenta con un sistema logístico que busca clasificar y distribuir 30.000 prendas por hora implantación verdaderamente integral, se cedieron las colecciones en régimen de depósito a los franquiciados y tiene tiendas con ubicación excelente.

11.1.2 Falabella. Es una de las compañías más grandes y consolidadas de América Latina. Desarrolla su actividad comercial a través de varias áreas de negocio, siendo las principales, la tienda por departamentos, grandes superficies, mejoramiento y construcción del hogar, compañía de financiamiento comercial CMR, banco, viajes y seguros Falabella.

La tienda por departamentos es hoy por hoy, la más importante de Sudamérica con más de 65.000 colaboradores con presencia en Chile, Argentina, Perú y Colombia.

11.1.3 Studio F. Es la marca colombiana que aplica las últimas tendencias de la moda en prendas de vestir pensadas especialmente en la silueta de la mujer latina sofisticada y con estilo. Su misión es resaltar la belleza de la mujer, brindando la mejor alternativa de moda y generando una experiencia de compra única, con productos innovadores que la hagan sentirse bien, sobresalir en cualquier ocasión de uso y reflejar toda la feminidad y sensualidad en su look.

Todas las prendas son producidas bajo rigurosos controles de calidad, las mejores materias primas y tecnología de punta. Dentro de los procesos, han desarrollado una sinergia entre creatividad, diseño y calidad que hace que el producto final llegue a manos del cliente con un valor agregado especial.

11.1.4 Arturo Calle. Modelo de empresa única en el medio de la industria de la moda y en el medio empresarial del país. Comercializando al menor, prendas de vestir y accesorios para hombre a través de 60 puntos de venta en las ciudades de: Armenia, Barrancabermeja, Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Cúcuta, Ibagué, Manizales, Medellín, Neiva, Pasto, Pereira, Popayán, Santa Marta, Valledupar y Villavicencio. Las actividades de diseño y comercialización se ejecutan directamente en la empresa; la actividad de confección de prendas de vestir se tiene subcontratada con dos plantas de producción de alta tecnología, una en la ciudad de Bogotá "FRANCISCO ROCHA" y otra en el municipio de Dosquebradas (Risaralda) "AUSTIN REED".

Se ha convertido en un símbolo modelo de progreso, siendo siempre una compañía que se ha preocupado por el talento humano, al que le ha brindado continuamente las mejores condiciones laborales y físicas para su óptimo desempeño, teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas.

Cuadro 4. Matriz de Perfil Competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO ZARA VS. STUDIO F Y FALABELLA							
FACTORES EXTERNOS CLAVE	PESO RELATIVO	ZARA		STUDIO F		FALABELLA	
		VALOR	RESULTADO SOPESADO	VALOR	RESULTADO SOPESADO	VALOR	RESULTADO SOPESADO
servicio al cliente	0,18	3	0,54	4	0,72	2	0,36
precio	0,13	3	0,39	2	0,26	2	0,26
calidad	0,13	2	0,26	3	0,39	2	0,26
tecnologia	0,15	4	0,75	3	0,60	3	0,45
distribucion	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
fortaleza financiera	0,14	4	0,56	3	0,42	3	0,42
publicidad	0,12	3	0,36	4	0,48	4	0,48
TOTAL	1		3,31		3,32		2,68

Analizando la principal competencia de Zara en Colombia, que es Studio F, se puede apreciar que son empresas muy parejas, solo que con algunas diferencias como lo son: Studio F tiene un mejor servicio al cliente, Zara tiene mejores precios, Studio F tiene mejor calidad en sus prendas, Zara tiene mejores recursos tecnológicos a su disposición, en cuanto a distribución son empresas muy parejas, Zara cuenta con un mejor musculo financiero y Studio F invierte más dinero en publicidad a comparación de Zara. A pesar de las ligeras diferencias que hay entre las empresas se puede decir que están muy a la par en la competencia del mercado. Con respecto a Falabella se puede decir que no es una competencia tan directa y que afecte mucho a Zara, y esto es algo entendible ya que Falabella tiene un público objetivo más amplio con una oferta de productos mucho más variada con respecto a lo que ofrece Zara.

Cuadro 5. Matriz de Ventaja Competitiva (Factores Claves de Éxito)

TANGIBLES	ZARA	STUDIO F	FALABELLA
Variedad en el portafolio de productos ofrecido Genera economías de escala. Disminución de costes	5	3	4
Calidad de los productos ofrecidos	4	5	5
Precios económicos y asequibles a este mercado	5	4	4
Presentación de los productos	5	5	5
Exhibición en el Punto de Venta	5	5	5
Preparación del equipo de la fuerza de ventas.	5	4	5
Producción flexible	5	4	4
Velocidad de respuesta, adaptación rápida de la producción a la demanda	5	3	4
INTANGIBLES	ZARA	STUDIO F	MANGO
Posicionamiento	5	5	5
Clientes	5	5	5
Recursos Humanos	5	4	4
Servicio al Cliente	5	5	3

Análisis: teniendo en cuenta la información adquirida en la Tabla (Factores Claves de Éxito), se puede concluir que las principales ventajas competitivas están determinada por: los precios económicos y asequibles a este mercado, adaptabilidad rápida a los gustos de los clientes, la distribución también juega un papel vital y la integración vertical es el mayor diferenciador respecto a la competencia, el servicio al cliente ofrecido y el recurso humano debido que son los factores mejor calificados con respecto a sus competidores.

Cuadro 6. Matriz de Evaluación de Desempeño Interno

ASPECTOS	CALF.	JUSTIFICACIÓN
Organización Legal	4	Empresa legalmente constituida, cumplen con todos los reglamentos establecidos por la ley.
Recurso Humano	4	Inditex ofrece a sus empleados un entorno dinámico e internacional donde se valoran las ideas y se apuesta por la promoción interna. Se cree en la estabilidad en el empleo y la formación continua. Con el objetivo de desarrollar y potenciar de forma integral a los colaboradores de nuestra organización, se hace necesario alinear los procesos de formación y desarrollo con los objetivos estratégicos de la compañía, promoviendo una cultura de aprendizaje, conocimiento continuo y sentido de pertenencia.
Recurso Tecnológico	4	La elevada integración vertical del grupo gallego hace posible una producción flexible. Inditex es la única empresa de confección textil en el ámbito internacional que dispone también de proceso de fabricación propio. La incorporación de los robots permitió eliminar los estrangulamientos en el ciclo y aumentar la escala de la producción. La complejidad del sistema de distribución llegó a tales niveles de respuesta que fue preciso crear un centro logístico totalmente automatizado(1995), y un sistema de telecomunicaciones integrado, que une la sede central de Inditex en Arteixo con los centros de aprovisionamiento, producción y venta de todo el mundo.
Orientación al Cliente	4	La cultura corporativa de Inditex y de texmoda se basa en el trabajo en equipo, la comunicación abierta y un alto nivel de exigencia. Estos principios son la base del compromiso personal con una tarea que está enfocada a la satisfacción de nuestros clientes. Inditex coordina directamente las distintas actividades de la cadena de valor que actúan sobre el cliente (diseño, fabricación, distribución y venta) con el objetivo de crear valor a los clientes, el cliente es la brújula de la compañía y el objetivo dar una respuesta rápida a sus necesidades.

Cuadro 6. (Continuación).

ASPECTOS	CALF.	JUSTIFICACIÓN
Orientación a la Competencia	3	Inditex puede ofrecer unos precios exteriores un 15% de promedio más bajos que sus rivales directos que le permiten una política agresiva, pero flexible. Respecto a la calidad es algo que se está trabajando pues la competencia tiene un plus respecto a este aspecto.
Mercado Objetivo	4	<p>El grupo Inditex ha segmentado el mercado, creando para ello 6 marcas comerciales bien diferenciadas. Un elemento que contribuye a desarrollar su flexibilidad productiva es la descentralización y autonomía que poseen cada una de ellas en la gestión de sus negocios respectivos. Sus equipos de dirección son independientes en la toma de decisiones comerciales y en la forma en que administran sus recursos.</p> <p>ZARA es la más antigua (de 1975), que conserva en parte ese carácter generalista del que no ha querido aún desprenderse, pretende vestir a la familia joven de clase media (padre, madre e hijos pequeños). En ella es donde se promueve una mayor rotación del producto, que se manufactura en las factorías del grupo (aproximadamente el 50 %), y dispone de un mayor número de puntos de venta (más del 41%).</p>
Información 4Ps Empresa	3	Producto: El producto es el definitorio de la naturaleza del negocio, en el caso de Zara, la industria textil, más concretamente la producción de una moda fugaz y asequible, fácil de vender a lo largo del mundo; así también delimita los clientes: gente joven básicamente. Dentro del programa de marketing, el elemento más crucial, probablemente sea, el producto, ya que alrededor de éste se adapta el precio, comunicación y distribución. Cada aspecto de la empresa está fuertemente influenciado por las características del producto.

Cuadro 6. (Continuación).

ASPECTOS	CALF.	JUSTIFICACIÓN
		<p>Precio: La ropa de buen diseño hasta hace bien poco estaba dominado por las marcas conocidas a las que se asociaba con ropa de calidad, la cual era inaccesible para una gran masa de consumidores potenciales. Zara introduce ropa de diseño y con la misma calidad que tienen las marcas de prestigio, pero a precios populares, “populariza la moda”.</p> <p>Publicidad: Zara se ha convertido en una gran multinacional y todo ello lo ha conseguido sin la ayuda de la publicidad. “el escaparatismo es la mejor estrategia comercial de zara, la ubicación de la tienda y el precio son sus armas. El boca a boca hace el resto. Otro punto que es muy importante en una tienda Zara es la buena presencia y la buena educación de todos los empleados, desde quien se encuentre a cargo de dicha tienda hasta la cajera, pasando por el resto de vendedores/as.</p> <p>Promoción: Producción limitada. Permite cambiar los productos ofrecidos en las tiendas rápidamente. Se crea una sensación de exclusividad. Esto impulsa las ventas. Amplitud de mercado. Mezcla la alta y baja costura. Talento de jóvenes diseñadores. LA DISTRIBUCIÓN se realiza en función de la demanda, se adapta a la producción, y se añade a la distribución con la perfecta ejecución del sistema de stocks en el punto de venta JUST IN TIME. Calculo de la demanda. La tienda es la que genera la información y ésta se transmite a unos servidores. Las tiendas reciben camión 2 veces por semana, esto les permite tener una rotación constante de producto y de novedades en la tienda.</p>
Fortalezas de la Empresa	4	<p>Capacidad para adaptarse al cliente: Se adapta continuamente a las demandas de los consumidores.</p> <p>Vida útil del producto corta: acorde con la nueva filosofía juvenil. No necesitan ropa para varios años, sino para el momento actual y no importa que no dure demasiado.</p> <p>Política de precios bajos.</p> <p>Integración vertical.</p>

Cuadro 6. (Continuación).

ASPECTOS	CALF.	JUSTIFICACIÓN
Debilidades de la Empresa	2	No elabora una base de datos de clientes: Pierde la oportunidad de conocerlos mejor, sin embargo, dado que no hace publicidad de ningún tipo no parece una debilidad crucial. En ocasiones el elaborar prendas con un período de vida tan reducido ocasiona problemas de calidad. La falta de publicidad en un país como Colombia, donde el cliente busca todos los referentes en la publicidad es una debilidad.
Promedio	3.5	

12. ANÁLISIS DE LOS CLIENTES

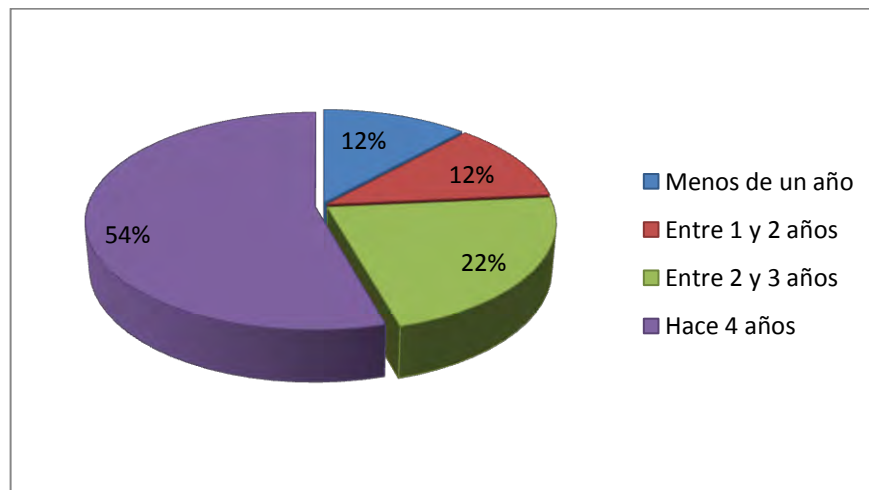
Para desarrollar este punto se llevó a cabo una encuesta, la cual arrojó los siguientes resultados:

12.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

Cuadro 7. Pregunta 1

¿Hace cuánto tiempo compra usted en la tienda Zara Chipichape?		Encuestados	Porcentaje
a	Menos de un año	8	11,8%
b	Entre 1 y 2 años	8	11,8%
c	Entre 2 y 3 años	15	22,1%
d	Hace 4 años	37	54,4%
TOTAL		68	100,0%

Figura 6. Gráfico ¿Hace cuánto tiempo compra usted en la tienda Zara Chipichape?



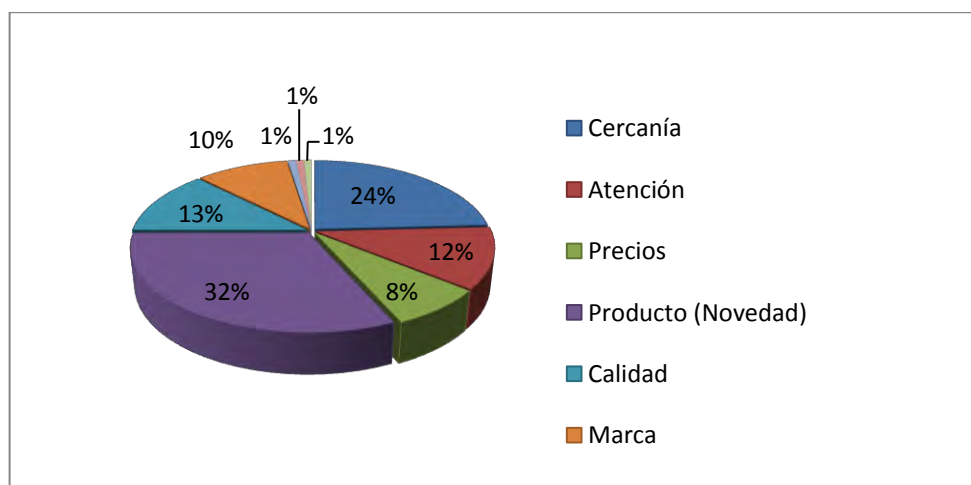
Estas respuestas indican que el 54.4% de las personas encuestadas compran hace más de 4 años en la tienda Zara Chipichape, este porcentaje corresponde a

37 personas, el 22.1% compran hace 2 y 3 años, este porcentaje corresponde a 15 personas encuestadas, el 11.8% compran hace 1 y 2 años, este porcentaje corresponde a 8 personas encuestadas, de la misma manera para las personas que compran hace menos de un año.

Cuadro 8. Pregunta 2

¿Por qué compra en la tienda Zara Chipichape?		Encuestados	Porcentaje
a	Cercanía	29	24,2%
b	Atención	14	11,7%
c	Precios	9	7,5%
d	Producto (Novedad)	38	31,7%
e	Calidad	15	12,5%
f	Marca	12	10,0%
g	Otro: Actualidad en la moda	1	0,8%
	Otro: La Admón. de la tienda es muy amable	1	0,8%
	Otro: orden de la tienda	1	0,8%
TOTAL		120	100,0%

Figura 7. Gráfico ¿Por qué compra en la tienda Zara Chipichape?



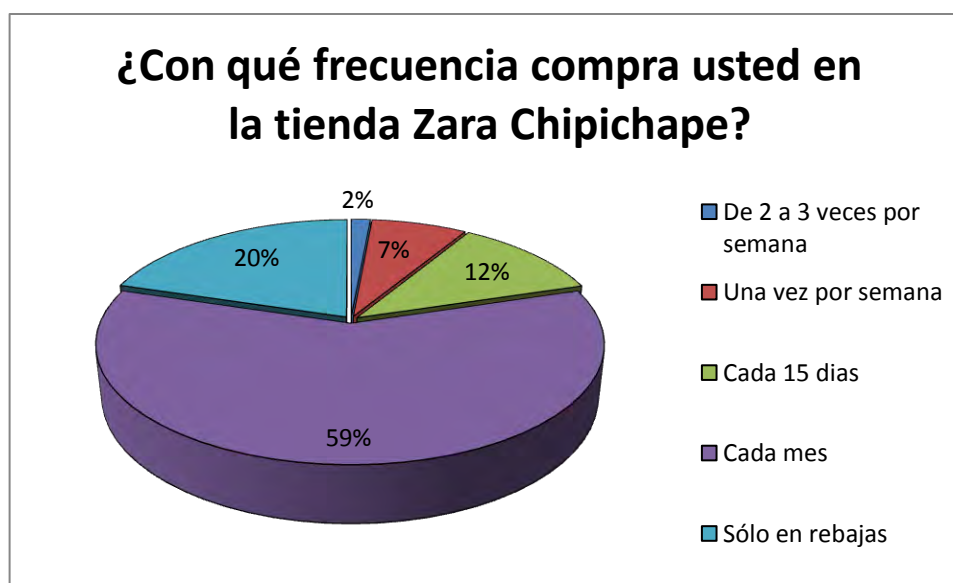
De acuerdo a los resultados arrojados en esta pregunta, indica que el 31,7%, correspondiente a 38 personas encuestadas compran en la tienda Zara Chipichape por el producto y la novedad que se recibe 2 veces por semana, el

24,2% correspondiente a 29 personas encuestadas compra por cercanía, el 12,5% correspondiente a 15 personas encuestadas, compra por la calidad de sus productos, el 11,7% correspondiente a 14 personas encuestadas lo hace por la atención recibida, el 10% correspondiente a 12 personas encuestadas lo hace porque se siente identificado con la marca, el 7,5% correspondiente a 9 personas encuestadas compra por precio, el 0,8% que corresponde a 1 persona encuestada respondió que compraba en la tienda Zara Chipichape por la actualidad en moda que le ofrecía, otro 0,8% dijo que lo hacía porque la administradora de la tienda es muy amable y el 0,8% restante porque la tienda es muy ordenada.

Cuadro 9. Pregunta 3

¿Con qué frecuencia compra usted en la tienda Zara Chipichape?		Encuestados	Porcentaje
a	De 2 a 3 veces por semana	1	1,4%
b	Una vez por semana	5	7,2%
c	Cada 15 días	8	11,6%
d	Cada mes	40	59,4%
e	Sólo en rebajas	14	20,3%
TOTAL		68	100,0%

Figura 8. Gráfico ¿Con qué frecuencia compra usted en la tienda Zara Chipichape?

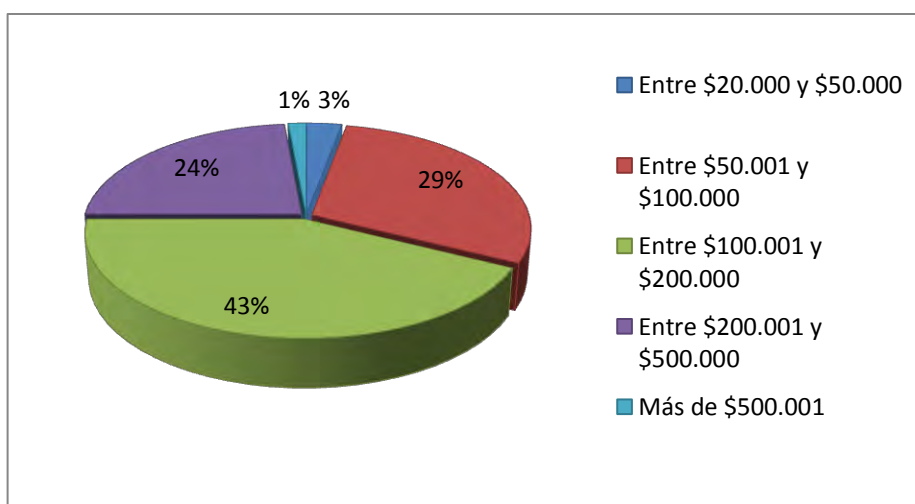


Respecto a la pregunta: ¿Con que frecuencia compra usted en la tienda Zara Chipichape?, los resultados fueron los siguientes: el 59,4% correspondiente a 41 personas encuestadas dijo que lo hace cada mes, el 20,3% correspondiente a 14 personas encuestadas lo hace solo en época de rebajas, el 11,6% correspondiente a 8 personas encuestadas lo hace cada 15 días, el 7,2% correspondiente a 5 personas encuestadas lo hace una vez por semana y el 1,4% restante correspondiente a 1 persona encuestada dijo que lo hace de 2 a 3 veces por semana.

Cuadro 10. Pregunta 4

En promedio ¿cuánto invierte en cada compra que realiza en la tienda Zara Chipichape?		Encuestados	Porcentaje
a	Entre \$20.000 y \$50.000	2	2,9%
b	Entre \$50.001 y \$100.000	20	29,4%
c	Entre \$100.001 y \$200.000	29	42,6%
d	Entre \$200.001 y \$500.000	16	23,5%
e	Más de \$500.001	1	1,5%
TOTAL		68	100,0%

Figura 9. Gráfico En promedio ¿cuánto invierte en cada compra que realiza en la tienda Zara Chipichape?

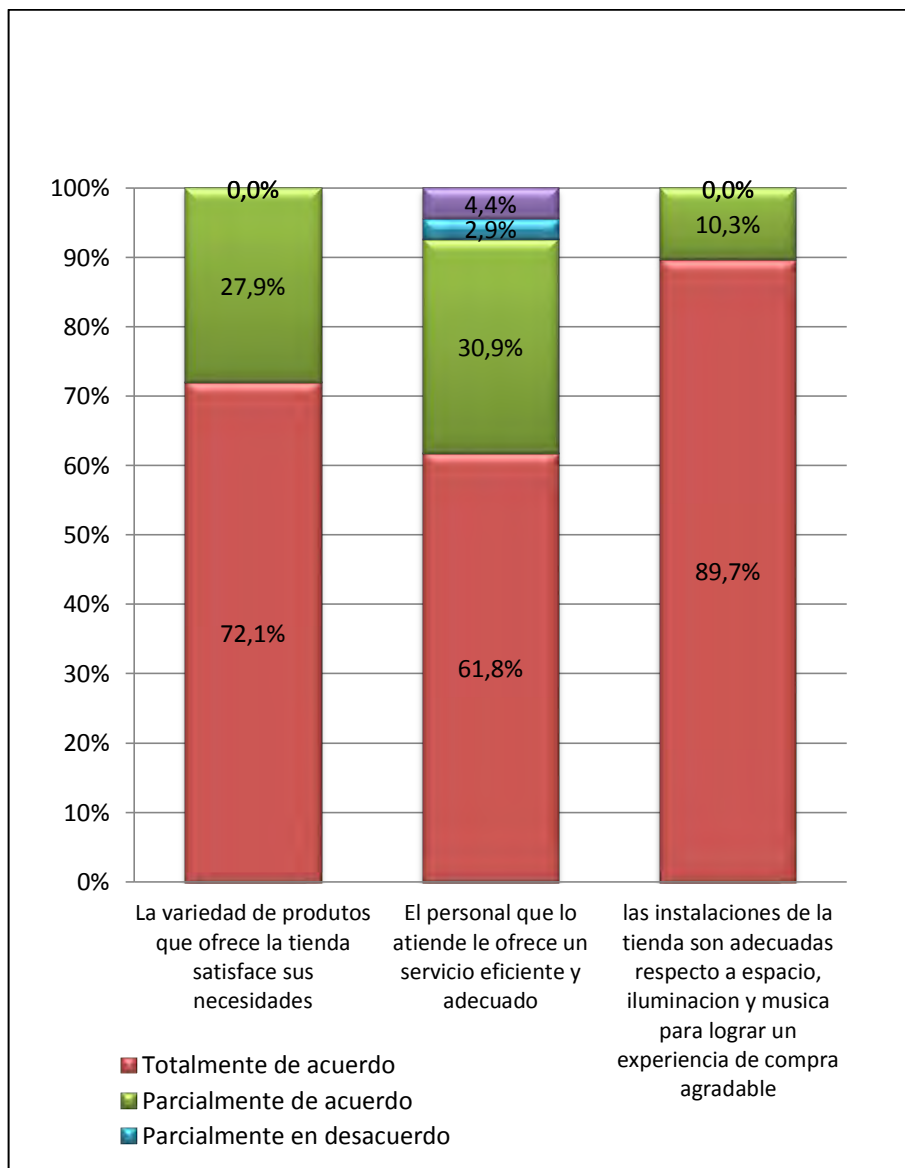


En la pregunta numero 4 los resultados arrojados fueron los siguientes: el 42,6% correspondiente a 29 personas encuestadas invierten entre \$100.000 y \$200.000 en las compras que realizan en la tienda Zara Chipichape, el 29,4% correspondiente a 20 personas encuestadas, invierte entre \$50.000 y \$100.000, el 23,5% correspondiente a 16 personas encuestadas invierte entre \$200.000 y \$500.000, el 2,9% correspondiente a 2 personas invierte entre \$20.000 y \$50.000 y el 1,5% correspondiente a 1 persona encuestada invierte más de \$500.000.

Cuadro 11. Pregunta 5

Con respecto al servicio que le brinda en la tienda Zara Chipichape, ¿qué tan de acuerdo o desacuerdo está usted con las siguientes afirmaciones?	Totalmente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo		Parcialmente en desacuerdo		Indiferente		TOTAL	
	Encuestados	Porcentaje	Encuestados	Porcentaje	Encuestados	Porcentaje	Encuestados	Porcentaje	Encuestados	Porcentaje
La variedad de productos que ofrece la tienda satisface sus necesidades	49	72,1%	19	27,9%	0	0,0%	0	0,0%	68	100,0%
El personal que lo atiende le ofrece un servicio eficiente y adecuado	42	61,8%	21	30,9%	2	2,9%	3	4,4%	68	100,0%
Las instalaciones de la tienda son adecuadas respecto a espacio, iluminación y música para lograr un experiencia de compra agradable	61	89,7%	7	10,3%	0	0,0%	0	0,0%	68	100,0%

Figura 10. Gráfico Con respecto al servicio que le brinda en la tienda Zara Chipichape, que tan de acuerdo o desacuerdo está usted con las siguientes afirmaciones



Los resultados arrojados a esta pregunta fueron los siguientes: el 89,7% correspondiente a 61 personas encuestadas asegura que está totalmente de acuerdo con la afirmación de que las instalaciones de la tienda Zara Chipichape son adecuadas respecto a espacio, iluminación y música utilizada para lograr una experiencia de compra agradable, por su parte el 10,3% correspondiente a 7 de

las personas encuestadas dice que está parcialmente de acuerdo con esta afirmación.

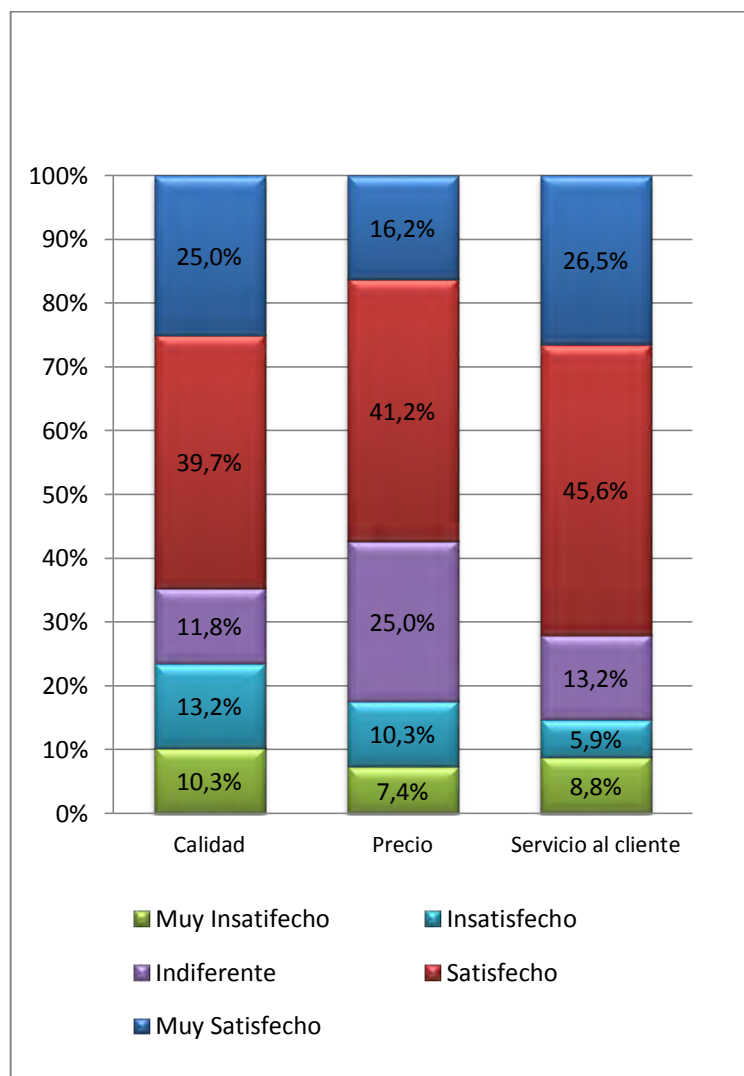
Respecto a la afirmación acerca de si el personal que lo atiende le ofrece un servicio eficiente y adecuado, el 61,8% correspondiente a 42 personas encuestadas dice estar totalmente de acuerdo, el 30,9% correspondiente a 21 personas encuestadas dice que está parcialmente de acuerdo, el 4,4% correspondiente a 3 personas encuestadas dice que le es indiferente, mientras que el 2,9% correspondiente a 2 personas encuestadas dice estar parcialmente de acuerdo con esta afirmación.

Para la afirmación sobre si la variedad de producto que ofrece la tienda Zara Chipichape satisface sus necesidades los resultados fueron: el 72,1% correspondiente a 49 personas encuestadas dice estar totalmente de acuerdo con esta afirmación, mientras que el 27,9% correspondiente a 19 personas dice estar parcialmente de acuerdo.

Cuadro 12. Pregunta 6

¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con las siguientes variables de servicio?	Muy Insatisfecho		Insatisfecho		Indiferente		Satisfecho		Muy Satisfecho		TOTAL	
	Encuestados	Porcentaje	Encuestados	Porcentaje	Encuestados	Porcentaje	Encuestados	Porcentaje	Encuestados	Porcentaje	Encuestados	Porcentaje
Calidad	7	10,3%	9	13,2%	8	11,8%	27	39,7%	17	25,0%	68	100,0%
Precio	5	7,4%	7	10,3%	17	25,0%	28	41,2%	11	16,2%	68	100,0%
Servicio al cliente	6	8,8%	4	5,9%	9	13,2%	31	45,6%	18	26,5%	68	100,0%

Figura 11. Gráfico ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con las siguientes variables de servicio?



Los resultados a la pregunta sobre qué tan satisfecho se encuentra con las variables de servicio precio, calidad y servicio fueron los siguientes:

Respecto a calidad, el 39,7% correspondiente a 27 personas encuestadas dice estar satisfecho, el 13,2% correspondiente a 9 personas encuestadas dice estar insatisfecho, el 11,8% correspondiente a 8 personas le es indiferente y el 10,3%

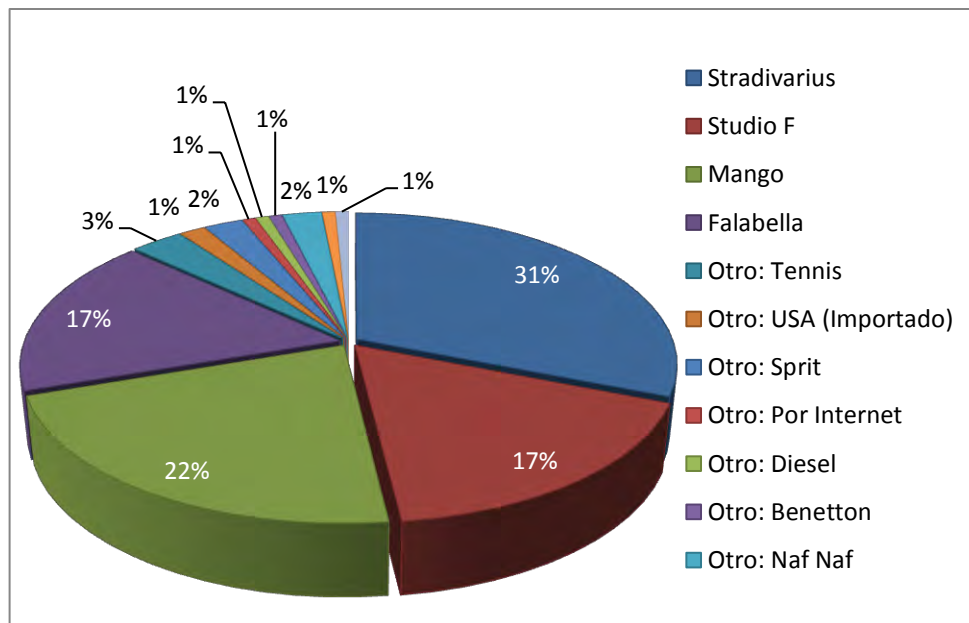
correspondiente a 7 personas encuestadas dicen que se sienten muy insatisfechos con la calidad de los productos.

De los resultados en la variable de precios el 41,2% correspondiente a 28 personas encuestadas dice estar satisfecho, el 25% correspondiente a 17 personas le es indiferente, el 16,2% correspondiente a 11 personas dice estar muy satisfecho, el 10,3% correspondiente a 7 personas encuestadas le es indiferente y el 7,4% correspondiente a 5 personas dice estar muy insatisfecho con los precios. En cuanto a la variable de servicio al cliente, el 45,6% correspondiente a 31 personas encuestadas asegura estar satisfecho, el 26,5% correspondiente a 18 personas dice estar muy satisfecho, el 13,2% correspondiente a 9 personas le es indiferente, el 8,8% que corresponde a 6 personas encuestadas dice estar muy insatisfecho y el 5,9% restante que corresponde a 4 personas dice estar insatisfecho.

Cuadro 13. Pregunta 7

A parte de Zara, ¿en qué otra tienda o marca compra usted su ropa?		Encuestados	Porcentaje
1	Stradivarius	40	31,0%
2	Studio F	22	17,1%
3	Mango	28	21,7%
4	Falabella	22	17,1%
5	Otro: Tennis	4	3,1%
	Otro: USA (Importado)	2	1,6%
	Otro: Sprit	3	2,3%
	Otro: Por Internet	1	0,8%
	Otro: Diesel	1	0,8%
	Otro: Benetton	1	0,8%
	Otro: Naf Naf	3	2,3%
	Otro: BKUL	1	0,8%
	Otro: ELA	1	0,8%
TOTAL		129	100,0%

Figura 12. Gráfico A parte de Zara, ¿en qué otra tienda o marca compra usted su ropa?



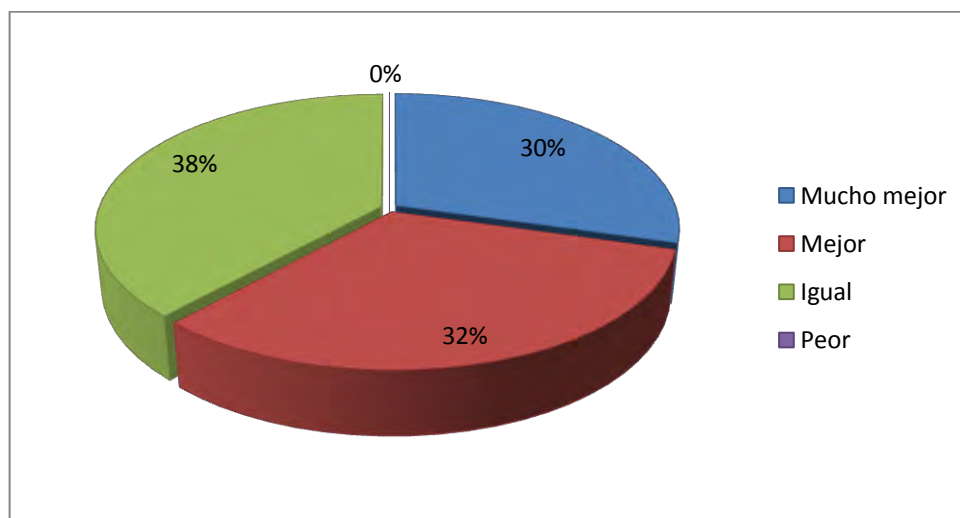
Los resultados para esta pregunta fueron los siguientes: el 31% correspondiente a 40 personas compra en Stradivarius, el 21,7% correspondiente a 28 personas compra en Mango, el 17,1% que corresponde a 22 personas compra en Falabella y Studio F respectivamente.

Respecto a los que compran en otras marcas, el 3,1% correspondiente a 4 personas compra en Tennis, el 2,3% correspondiente a 3 personas lo hacen en Sprit y Naf Naf respectivamente, el 1,6% que corresponde a 2 personas lo hace en estados unidos y el 0,8% correspondiente a 1 persona encuestada lo hacen en Ela, Bkul, Benetton, Diesel y por internet respectivamente.

Cuadro 14. Pregunta 8

En comparación con otras tiendas de ropa usted considera que los servicios prestados en la tienda Zara Chipichape son:		Encuestados	Porcentaje
a	Mucho mejor	20	29,4%
b	Mejor	22	32,4%
c	Igual	26	38,2%
d	Peor	0	0,0%
e	Mucho peor	0	0,0%
TOTAL		68	100,0%

Figura 13. Gráfico En comparación con otras tiendas de ropa usted considera que los servicios prestados en la tienda Zara Chipichape son:

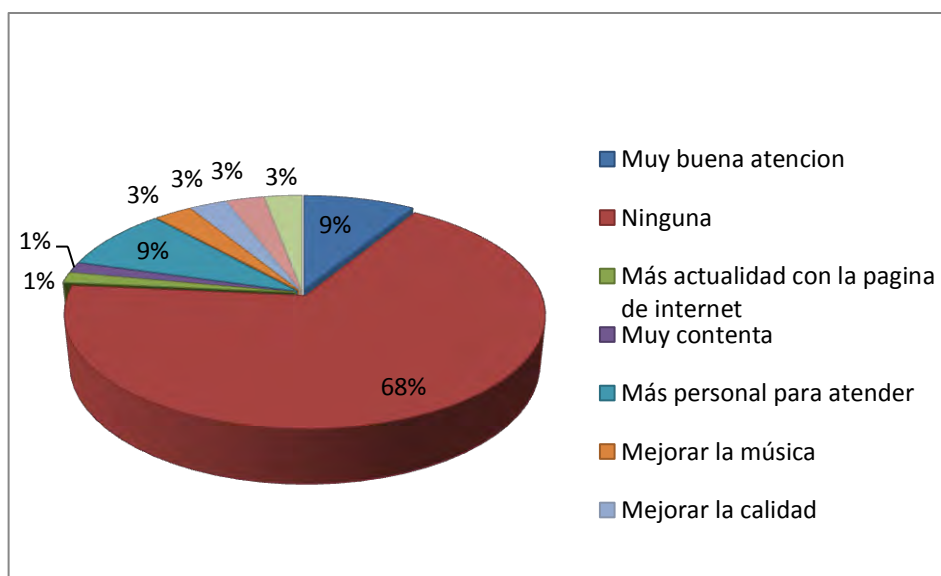


Los resultados arrojados en esta pregunta indica que el 38,2% de las personas encuestadas que corresponde a 26 considera que los servicios prestados en la tienda Zara Chipichape son iguales a los de otras tiendas, el 32,4% correspondiente a 22 personas considera que es mejor, el 29,4% correspondiente a 20 personas considera que es mucho mejor y ninguna persona considera que el servicio sea peor o mucho peor.

Cuadro 15. Pregunta 9

¿Qué observaciones o sugerencias tiene usted para la tienda Zara Chipichape?	Encuestados	Porcentaje
Muy buena atención	6	8,8%
Ninguna	46	67,6%
Más actualidad con la página de internet	1	1,5%
Muy contenta	1	1,5%
Más personal para atender	6	8,8%
Mejorar la música	2	2,9%
Mejorar la calidad	2	2,9%
Más descuentos	2	2,9%
Tallas más grandes	2	2,9%
TOTAL	68	100,0%

Figura 14. Gráfico ¿Qué observaciones o sugerencias tiene usted para la tienda Zara Chipichape?



En cuanto a las observaciones o sugerencias que las personas encuestadas tienen para la Tienda Zara Chipichape están: el 67,6% correspondiente a 46 personas dice que no tiene ninguna sugerencia, el 8,8% correspondiente a 6 personas dice que la atención es muy buena, y otro 8,8% dice que se requieren más personal para atender a los clientes.

Además el 2,9% de los encuestados también sugieren mejorar la música, mejorar la calidad de las prendas, tener tallas más grandes (12-14-16) y hacer más descuentos, este 2,9% corresponde a 2 personas para cada una de las sugerencias mencionadas anteriormente y el 1,5% que corresponde a 1 persona encuestada respectivamente dice que se siente muy contenta y que las tiendas deberían estar más actualizadas con lo que aparece en la página de internet.

12.2 CLIENTE ZARA

De esta manera se puede decir que el perfil del cliente de ZARA es una persona que busca estar a la vanguardia de la moda pero que no está dispuesto a gastar una fortuna para ello, por lo que Zara les ofrece esa moda a precios asequibles, supliendo esta necesidad cada temporada (6 meses) con prendas que constantemente se renuevan, 2 veces por semana en las tiendas. En Colombia el dinero plástico ha tomado fuerza por lo que constituye uno de los más frecuentes medios de pago sin que el efectivo se quede atrás.

13. ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN

13.1 VENTAS

A continuación se presentan los cuadros de ventas de la tienda Zara Chipichape.

13.1.1 Ventas de la tienda Zara Chipichape por año (Importe y Unidades).
Ver Cuadro 16, página siguiente.

Cuadro 16. Análisis de las ventas tiendas Zara Chipichape

ANALISIS DE LAS VENTAS TIENDA ZARA CHIPICHAPE										
		%		%		%		%		%
MPORTE		CUMPMTO		CUMPMTO		CUMPMTO		CUMPMTO		CUMPMTO
PRODUCTO	2008	PPTO	2009	PPTO	2010	PPTO	2011	PPTO	2012	PPTO
SEÑORA	\$ 2.840'000.000	100%	\$5.474'000.000	90,20%	\$ 5.309.000.000	89,8%	\$ 4.839.000.000	95%	\$2.917'000.000	84%
		%		%		%		%		%
UNIDADES		CUMPMTO		CUMPMTO		CUMPMTO		CUMPMTO		CUMPMTO
PRODUCTO	2008	PPTO	2009	PPTO	2010	PPTO	2011	PPTO	2012	PPTO
SEÑORA	41.900	100%	79.700	90%	71.600	89,8%	68.219	95%	38.938	84%
ANALISIS DE LAS VENTAS POR CAMPAÑA										
		%		%		%		%		%
IMPORTE		CUMPMTO		CUMPMTO		CUMPMTO		CUMPMTO		CUMPMTO
PRODUCTO	2008	PPTO	2009	PPTO	2010	PPTO	2011	PPTO	2012	PPTO
VERANO	\$690'000.000	100%	\$2.274'000.000	229%	\$2.074'000.000	91%	\$1.937'000.000	93%	\$1.940'000.000	100%
INVIERNO	\$2150'000.000	100%	\$3.200'000.000	148%	\$3.235'000.000	101%	\$2.902'000.000	89%	\$977'000.000	33%
TOTAL	\$2.840'000.000		\$5.474'000.000		\$5.309'000.000		\$4.839'000.000		\$2.917'000.000	

13.1.2 Ventas de la tienda Zara Chipichape mes a mes

Cuadro 17. Ventas de la tienda Zara Chipichape mes a mes

AÑO		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	PARTICIPACION
2008	IMPORTE									\$ 299.933	\$ 531.036	\$ 523.881	\$ 1.017.167	\$ 2.372.017	
	UNIDADES									4515	7971	7230	13912	33.628	
2009	IMPORTE	\$ 468.355	\$ 416.596	\$ 414.624	\$ 414.334	\$ 513.539	\$ 437.386	\$ 570.086	\$ 387.571	\$ 365.796	\$ 353.796	\$ 364.151	\$ 869.521	\$ 5.575.755	27,6%
	UNIDADES	8279	6899	5714	6115	7087	6244	10344	6407	4908	4620	4593	11306	82.516	29,6%
2010	IMPORTE	\$ 365.913	\$ 333.718	\$ 397.869	\$ 343.865	\$ 442.251	\$ 352.313	\$ 550.314	\$ 368.934	\$ 389.720	\$ 390.070	\$ 430.197	\$ 932.208	\$ 5.297.372	26,2%
	UNIDADES	5471	4229	4426	4312	5433	4326	10557	5506	4631	4854	5344	11782	70.871	25,4%
2011	IMPORTE	\$ 378.346	\$ 345.121	\$ 351.526	\$ 366.122	\$ 394.219	\$ 373.075	\$ 556.672	\$ 307.019	\$ 306.482	\$ 319.379	\$ 359.174	\$ 816.925	\$ 4.874.060	24,1%
	UNIDADES	5648	5934	4676	4724	5019	4486	11004	5151	3664	3866	4281	10204	68.657	24,6%
2012	IMPORTE	\$ 343.809	\$ 291.998	\$ 366.959	\$ 354.436	\$ 410.653	\$ 370.166	\$ 418.503	\$ 329.711	\$ 281.665	\$ 299.851	\$ 285.619	\$ 684.407	\$ 4.437.777	22,0%
	UNIDADES	5210	4520	4399	3849	4417	4276	6634	6048	3784	3123	2959	7450	56.669	20,3%
2013	IMPORTE	\$ 336.444	\$ 333.445	\$ 341.001										\$ 1.010.890	
	UNIDADES	5316	6066	4556										15.938	
TOTAL	IMPORTE	\$ 1.556.423	\$ 1.387.433	\$ 1.530.978	\$ 1.478.757	\$ 1.760.662	\$ 1.532.940	\$ 2.095.575	\$ 1.393.235	\$ 1.343.663	\$ 1.363.096	\$ 1.439.141	\$ 3.303.061	\$ 20.184.964	
TOTAL	UNIDADES	24.608	21.582	19.215	19.000	21.956	19.332	38.539	23.112	16.987	16.463	17.177	40.742	278.713	
PROMEDIO	IMPORTE	\$ 389.106	\$ 346.858	\$ 382.745	\$ 369.689	\$ 440.166	\$ 383.235	\$ 523.894	\$ 348.309	\$ 335.916	\$ 340.774	\$ 359.785	\$ 825.765	\$ 5.046.241	
PROMEDIO	UNIDADES	6.152	5.396	4.804	4.750	5.489	4.833	9.635	5.778	4.247	4.116	4.294	10.186	69.678	
PARTICIPACION EN IMPORTE DE CADA MES		7,7%	6,9%	7,6%	7,3%	8,7%	7,6%	10,4%	6,9%	6,7%	6,8%	7,1%	16,4%	100,0%	

14. ANÁLISIS SITUACIONAL MATRIZ DOFA

14.1 MATRIZ DOFA

Cuadro 18. Matriz DOFA

<p>TIENDA ZARA CHIPICHAPE</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad para satisfacer agilmente las necesidades del cliente. 2. Integración Vertical. 3. Política de precios bajos. 4. Tranquilidad en la compra (el cliente no se ve atosigado) 5. Alta rotación del producto (2 colecciones por semana). 6. Ubicación estratégica de los locales comerciales. 7. Personal altamente capacitado. 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inventarios que no cubren la totalidad de la demanda. 2. No elaboración de base de datos de clientes. 3. Prendas con periodo de vida muy reducido.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Clientes cada vez mas exigentes. 2. Tiendas Online 3. Diversidad climática. 4. Rebajas. 5. Mundo cada vez mas globalizado. 6. Crecimiento de la población. 7. Creciente interés por la imagen personal. 8. Competencia en el mercado. 	<p>ESTRATEGIAS</p> <p>F1-O1: Garantizar que el cliente encuentre el producto ue busca, asegurando que la tienda tenga la reposición del mismo al día.</p> <p>F1-O1: Asegurar que las prendas estén correctamente etiquetadas con el valor que corresponde estipulado por la compañía.</p> <p>F7-O1: Garantizar que la tienda cuenta con el personal capacitado en el área para atender y solucionar las necesidades del cliente.</p> <p>F1-O2: Crear una nueva vitrina de venta a través de tiendas On-line, que permita atender de forma ágil y segura las necesidades de clientes que no cuentan con el tiempo suficiente para ir hasta las tiendas, esto gracias al soporte que brinda la integración vertical, ayudando a dar una respuesta rápida a las solicitudes de los clientes.</p> <p>F3-O4: Atraer nuevos clientes por medio de las rebajas, apoyándose en las políticas de precios bajos que maneja la marca.</p> <p>F6-O6: Aperturar más tiendas, basándose en investigaciones de mercado, tendencias demográficas, económicas y sociales conservando ubicaciones estratégicas que garanticen la rentabilidad de la misma.</p>	<p>ESTRATEGIAS</p> <p>D2-O5: Desarrollar un sistema que permita la elaboración de una base de datos de los clientes y así poder realizar un mejor seguimiento y acompañamiento a los mismos. Esto permitirá conocer que compran los clientes, cuanto invierten, que medio de pago utilizan mas, con frecuencia compran, en que época específica del año lo hacen. Esta información servirá para a futuro crear estrategias que ayuden a mejorar los indicadores de venta.</p> <p>D3-O1. Transmitir a los clientes la cultura de que las prendas van de acuerdo a temporadas y colecciones, por lo tanto tienen una vida útil de aproximadamente 6 meses.</p> <p>D1-O6: Ampliar los niveles de producción que se manejan en la empresa actualmente, para evitar ausencia de producto en las tiendas, teniendo en cuenta el actual crecimiento de la población.</p>
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Empresas con marcas reconocidas en el mercado como Gucci, Emporio, Armani, Chanel. 2. Errores de estimación por subjetividad de los diseñadores. 3. Crisis económica actual 4. Competencia 	<p>ESTRATEGIAS</p> <p>F3-A1: Cautivar a los clientes con la producción y comercialización de prendas de vestir de moda a precios asequibles para la población, dado que los precios que se ofrecen en las casas de moda son muy elevados.</p> <p>F2-A2: Identificar e interpretar mas acertivamente los gustos de los clientes para evitar errores de estimación que dentro del modelo de integración vertical genera pérdidas a la compañía ya que en la mayoría de las ocasiones estas prendas pasan a rebajas.</p> <p>F3-O3: Aprovechar la política de precios bajos actual que maneja la compañía para contrarrestar la crisis económica.</p>	<p>ESTRATEGIAS</p> <p>D1-A2: Revisar mucho mas al detalle las propuestas de producción que sugieren los diseñadores, apoyándose en la investigación de mercado para evitar tener inventarios que no satisfagan la demanda.</p> <p>D3-A1: Mejorar la calidad de las prendas ya que si bien Zara ofrece moda a precios asequibles este factor es muy importante para el cliente y podría preferir comprar prendas directamente en las casas de moda que le ofrecen productos de primera calidad.</p>

14.2 ESTRATEGIAS

La formulación de estrategias implica la identificación de fortalezas y debilidades internas de la organización y la determinación de las amenazas y oportunidades externas, teniendo en cuenta nuevas oportunidades de mercados y conociendo las variables que determinan su fuerza competitiva.

A continuación se presentan las estrategias que se trabajaran:

- Garantizar que el cliente encuentre el producto que busca, asegurando que la tienda tenga la reposición al día. Esto ayudara a agilizar el proceso de venta, pues muchos clientes hoy en día no cuentan con el tiempo suficiente o no les gusta que los atiendan.
- Atraer nuevos clientes por medio de las rebajas, apoyándose en las políticas de precios bajos que maneja la marca, cautivando así a los clientes con prendas de vestir a precios asequibles, dado que los precios que se ofrecen en las casas de moda son muy elevados. Esto permitirá ampliar el mercado y en cierta medida ayuda a contrarrestar la crisis económica actual.
- Desarrollar un sistema que permita la elaboración de una base de datos de los clientes y así poder realizar un mejor seguimiento y acompañamiento a los mismos. Esto permitirá conocer que compran los clientes, cuanto invierten, que medio de pago utilizan más, con frecuencia compran, en que época especifica del año lo hacen. Esta información servirá para a futuro crear estrategias que ayuden a mejorar los indicadores de venta.
- Revisar mucho más al detalle las propuestas de producción que sugieren los diseñadores, apoyándose en la investigación de mercado e indagando con los clientes para evitar tener inventarios que no satisfagan la demanda. Esto ayudara a identificar e interpretar más asertivamente las necesidades y gustos del cliente, transmitiendo así una información más asertiva con los comerciales de producto a través de informes o llamadas y a su vez esto se verá reflejado en una mejor distribución a las tiendas, de tal manera que los estándares de producción se ajustaran mucho mejor sobre información más certera evitando o disminuyendo así los errores de estimación.

Analizando lo anterior se puede establecer una estrategia global o específica que le permite a la empresa desarrollar estrategias operativas que determinen el rumbo de cada uno de los elementos del Marketing Mix.

Teniendo en cuenta que Zara se encuentra en un mercado maduro y que el problema principal son las ventas de la tienda Zara de chipichape, se trabajara una estrategia comunicación, basada principalmente en la fidelización de clientes, dado que también una de las principales debilidades de la marca es que no maneja bases de datos de sus clientes. También se trabajara la comunicación con clientes y con personal de la tienda para que mantenga informado de necesidades y sugerencias que realicen con clientes para trasmitirlas oportunamente a la central en España y se puedan tomar medidas al respecto.

Hay que tener en cuenta que el mercado colombiano y específicamente el caleño, maneja un tipo de cliente muy exigente con el servicio y sobre todo en búsqueda de sentirse importante para las marcas, por lo cual esta estrategia seguramente ayudara en gran medida a incrementar las ventas de la tienda. También se trabajara un con el personal interno, creando conciencia de la importancia de tener el producto bien surtido y en óptimas condiciones en todo momento.

De esta manera, la propuesta de realizar un plan de mercadeo en la Tienda Zara de Chipichape toma importancia ya que en primer lugar permitirá analizar variables internas externas de la empresa, con el fin de desarrollar estrategias por medio de un plan de mercadeo, que le permita a la sección de señora el cumplimiento de presupuestos y por lo tanto el incremento de las ventas. Esto permitirá obtener un mayor volumen de clientes y más utilidades que a largo plazo se verá reflejado en la apertura de nuevas tiendas y por consiguiente el crecimiento laboral de quienes contribuyan hoy en día a esa estabilidad de la empresa.

14.2.1 Opciones Estratégicas. Teniendo en cuenta todo lo mencionado anteriormente se podría definir una estrategia de fidelización.

14.2.1.1 Objetivo 1: Crear una base de datos propia. La idea será que cada cliente que compre en la tienda, se le tomen los datos básicos, como los son: Nombre, número telefónico y preguntarle si está interesado en conocer las novedades y en las rebajas. Se marcara con un X la elección del cliente, y así cuando se les llame, se tendrá en cuenta su interés principal.

14.2.1.2 Objetivo 2: Fidelizar clientes por medio de encargos y reservas.

Por otra parte también se manejarán encargos de una forma más personalizada, es decir si un cliente quiere algo y en ese momento no está disponible en la tienda, se le tomarán los datos y se le llamará cuando se reciba el producto, si el producto no está disponible y no se va a recibir, entonces se tratará de conseguir en otra tienda del país y hacerlo llegar a la nuestra, esto creará un lazo de lealtad del cliente con la tienda.

Zara también presta el servicio de reserva por 24 horas, la idea es en este caso también tomar los datos del cliente y antes de que se venza la misma llamarlo a recordarle. Pues se ha detectado que hay clientes que olvidan las reservas.

14.2.1.3 Objetivo 3: Mantener una tienda 100% comercial apoyándose en informes.

También se hará mucho más énfasis en el sentido comercial, esta vez mucho más enfocado en dar una ubicación estratégica y protagonista a prendas con gran potencial de venta debido a su costo, estas prendas se les destaca su ubicación identificándolas con precios atractivos que llamen la atención de los clientes incluso si están afuera de la tienda. Esta información también se reforzará por medio de tele mercadeo y voz a voz con los clientes que visiten la tienda.

14.2.1.4 Objetivo 4: Realizar seguimiento a las necesidades del clientes.

Se realizará más seguimiento a las necesidades y gustos de los clientes, interactuando mucho más con ellos, indagando sobre estos temas, y con esta información se harán reportes bien sea escritos o por medio de llamadas con la central en España, para de esta manera trabajar sobre información mucho más certera, confiable y oportuna.

14.2.2 Proceso de ejecución de estrategias. Para el cumplimiento de las estrategias operativas y corporativas del plan, basadas en los objetivos propuestos, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

Implementación. Todo el personal de la empresa, tanto administrativo como comercial y operativo, deben estar comprometidos con la ejecución del proyecto para que el desarrollo y el resultado del proyecto sea exitoso.

Por ello este ha sido llamado el año del servicio en ZARA, y el compromiso del área directiva es que absolutamente todo el personal tenga conocimiento de la misión y visión de la compañía, así como de sus valores corporativos. La idea es

que todos conozcan las distintas áreas de la organización, cuáles son sus funciones y compromisos para el trabajo diario.

Control. Para la correcta ejecución del plan de mercadeo estratégico, en Zara se ha establecido un mecanismo de control llamado APO (Administración por Objetivos), mediante este mecanismo de control se establecen distintos objetivos para cada área según el cargo que desempeñe la persona.

Trimestralmente se hace una reunión entre el jefe del empleado y recursos humanos para ver como se ha evolucionado en el cumplimiento de los objetivos y en qué porcentaje se ha hecho. En base a esto se asignan unas calificaciones las cuales permiten al empleado obtener beneficios.

Adicional a esto cada 6 meses se reciben visitas de gerencia para evaluar el desempeño de los encargados de tienda, y mensualmente se recibe visita de los directores de tienda con el mismo fin.

Evaluación. Se establecen indicadores de gestión para evaluar la efectividad de las actividades realizadas. Entre los indicadores de gestión se encuentran:

- Comparar las ventas programadas con las logradas. Porcentaje de cumplimiento.
- Seguimiento de los APO.

Cuadro 19. Estrategias y Costos

TABLA DE COSTOS DE LAS ESTRATEGIAS																
ESTRATEGIA	JUSTIFICACION	TACTICAS	CRONOGRAMA												INVERSION	RESPONSABLE
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Elaboración de base de datos de clientes.	La tienda ZARA Chipichape pretende incrementar sus ventas a través de la fidelización de sus clientes tanto de los reales como de los potenciales. Esto permitirá reforzar el posicionamiento de la marca y crear un factor diferenciador. •Al llamar a los clientes esto busca crear un impacto emocional, que lo haga sentir más cercanos a la marca y a la tienda como tal.	• Tomar los datos del cliente que compra o tiene intención de compra.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	No requiere inversion. Se tomara los datos del cliente en una planilla.	Todo el personal involucrado en el proceso de venta: cajeros, dependientes y encargados.
		• Realizar tele mercado para avisar a los clientes sobre las novedades recibidas y/o rebajas o promociones. Esto se debe hacer de lunes a jueves, durante los meses mas flojos de venta como febrero, marzo, septiembre y octubre. Y en fechas especiales.		x	x		x				x	x			No requiere inversion ya que la empresa posee una cuenta de celular corporativa y ademas se tiene acceso a llamadas fijas locales desde los telefonos de la tienda.	Dependientes y cajeros.
		• Control y seguimiento a la estrategia para verificar que esté dando resultado. No se hara seguimiento durante los meses mas fuertes de venta como diciembre, enero y junio, debido a que es temporada alta y todo el personal estara enfocado en la venta.		x	x	x	x	x		x	x	x	x		No requiere inversión.	Encargado de la tienda

Cuadro 19. (Continuación).

TABLA DE COSTOS DE LAS ESTRATEGIAS																
ESTRATEGIA	JUSTIFICACION	TACTICAS	CRONOGRAMA												INVERSION	RESPONSABLE
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Garantizar que el cliente encuentre el producto que busca.	Esto ayudara a agilizar el proceso de venta, pues muchos clientes hoy en día no cuentan con el tiempo suficiente o no les gusta que los atiendan.	<ul style="list-style-type: none"> Hacer saber al cliente que es lo más importante y que es la razón de ser del negocio. Pero como no basta con decirlo, hay que demostrarlo brindándole un excelente servicio siempre. 	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	No requiere inversión.	Todo el personal involucrado en el proceso de venta: cajeros, dependientes y encargados.
		<ul style="list-style-type: none"> Concientizar al personal de la importancia de tener una excelente reposición en la tienda que evite tener que subir a la bodega a buscar algún producto, ya que siempre estará en el piso de venta lo que el cliente necesite. Esto ayudara a agilizar el proceso de venta. Esta actividad se llevara a cabo en las niponas diarias que se realizan en la tienda. 	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	No requiere inversión.	Encargado de la tienda
		<ul style="list-style-type: none"> Revisión por parte de los encargados a las zonas asignadas a los dependientes de que se haya hecho correctamente la reposición. Esta revisión se realizara diariamente de manera aleatoria. 	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	No requiere inversión.	Encargado de la tienda

Cuadro 19. (Continuación).

TABLA DE COSTOS DE LAS ESTRATEGIAS																
ESTRATEGIA	JUSTIFICACION	TACTICAS	CRONOGRAMA												INVERSION	RESPONSABLE
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Atraer nuevos clientes por medio de las rebajas y precios atractivos.	Es importante que Zara mantenga su liderazgo y diferenciación, por eso se buscara atraer nuevos clientes cautivándolos con prendas de vestir a precios asequibles, dado que los precios que se ofrecen en las casas de moda son muy elevados. Esto permitirá ampliar el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> Ubicación estratégica en el punto de venta, garantizando que las prendas con mejor precio estén ubicada en las mejores zonas. 	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	No requiere inversión.	Coordinador de tienda con supervisión del encargado.
		<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento continuo al producto que se está potenciando por medio de los informes de ventas, para que en caso que no se esté rotando de manera optima tomar medidas al respecto de manera oportuna. Esta revisión debera realizarse por lo menos 2 veces por semana. 	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	No requiere inversión.	Encargado de tienda y coordinador.
		Apoyo con el tele mercadeo informado a los clientes sobre rebajas o productos con el precio especial.		x	x		x		x			x			No requiere inversión.	Todo el personal involucrado en el proceso de venta: cajeros, dependientes y encargados.
		<ul style="list-style-type: none"> Informar al personal sobre la importancia de ofrecer este producto a los clientes y su correcto surtido y mantenimiento en el punto de venta. Esto se realizara en las niponas diarias en la tienda. 	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	No requiere inversión.	Encargado de tienda.

Cuadro 19. (Continuación).

TABLA DE COSTOS DE LAS ESTRATEGIAS																
ESTRATEGIA	JUSTIFICACION	TACTICAS	CRONOGRAMA												INVERSION	RESPONSABLE
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Disminuir errores de estimación por parte de los diseñadores.	Debido a que en ocasiones hay errores de estimación por parte de los diseñadores, debido a subjetividades se trabajara desde las tiendas con los clientes para poder trasmitir una mejor y más certera información para evitar o disminuir estos errores donde estas prendas casi siempre terminan en las rebajas. A su vez esto contribuye a que el mecanismo de distribución de mercancía a las tiendas sea	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación con los clientes indagando sobre las necesidades o sugerencias que tengan a cerca del producto. 	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	No requiere inversión.	Todo el personal involucrado en el proceso de venta: cajeros, dependientes y encargados.
		<ul style="list-style-type: none"> Por medio de informes o llamadas telefónicas trasmitir esta información directamente a la central en España. Esto ayudara a tomar medidas mucho más acertadas ya que se trabaja con información mucho más real. 	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	No requiere inversión, ya que la empresa cuenta con linea directa de comunicación a España.	Encargado de tienda y coordinador.

14.3 PRESUPUESTO DE VENTAS PARA EL AÑO 2014

El presupuesto que se presenta a continuación se realizó teniendo como base las ventas del año 2012 \$ 4.874.060, con un incremento del 12%. Se tuvo en cuenta las participaciones de cada mes sobre el presupuesto total. Lo que se busca con la asignación de este presupuesto es en primera medida estabilizar y así incrementar las ventas en la tienda, por lo menos alcanzando o superando lo vendido en el año 2012. Se escogió este año dado que es un punto de equilibrio entre los primeros años de venta que fueron muy superiores, con respecto a los últimos años que ha tenido un constante decrecimiento en las ventas. No fue posible realizar el pronóstico con base a las ventas del año 2013 ya que no fue posible obtener esa información, sin embargo con los datos del 2012 se puede hacer un muy buen pronóstico que permita alcanzar el incremento deseado.

Cuadro 20. Presupuesto de ventas del año 2012

2012	IMPORTE	\$ 343.809	\$ 291.998	\$ 366.959	\$ 354.436	\$ 410.653	\$ 370.166	\$ 418.503	\$ 329.711	\$ 281.665	\$ 299.851	\$ 285.619	\$ 684.407	\$ 4.437.777	22,0%
	UNIDADES	5210	4520	4399	3849	4417	4276	6634	6048	3784	3123	2959	7450	56.669	20,3%

Cuadro 21. Presupuesto de ventas para el año 2014

AÑO		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	PARTICIPACION
PRESUPUESTO 2014		\$ 383.251	\$ 341.639	\$ 376.985	\$ 364.127	\$ 433.542	\$ 377.468	\$ 516.011	\$ 343.068	\$ 330.861	\$ 335.646	\$ 354.372	\$ 813.340	\$ 4.970.310	1,12

15. CONCLUSIONES

- Gracias a la elaboración de matrices EFE, EFI y PEST fue posible conocer y evaluar los factores del entorno que contribuyeron a la disminución de las ventas en la sección de señora de la tienda Zara Chipichape.
- Por medio de la matriz DOFA, se identificaron fortalezas y debilidades de la empresa, en las cuales se enfocaron las estrategias de marketing propuestas para minimizar las debilidades y sacar el mejor provecho de las fortalezas.
- De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas se puede determinar que en general la percepción que tienen los clientes de la tienda Zara Chipichape es muy positiva, lo cual constituye una fortaleza a la hora de llevar a cabo el plan de mercadeo y poner en práctica las estrategias.
- De acuerdo a la investigación que se realizó, se establecieron 5 estrategias, las cuales se sugieren que sean empleadas en su totalidad, para que el resultado final sea el cumplimiento del objetivo general del proyecto, el cual es incrementar las ventas en un 12% en la tienda Zara Chipichape.

16. RECOMENDACIONES

- Se le recomienda a la empresa en futuro cercano realizar una segunda encuesta más a profundidad sobre los puntos evaluados a lo largo del proyecto con la finalidad de saber si ha habido mejoras.
- Se debe realizar continuo y constante seguimiento a los indicadores de ventas a fin de garantizar que el plan está siendo efectivo ya que de no ser así se puedan tomar correctivos a tiempo.
- Garantizar que siempre haya novedad en las tiendas ya que es la principal razón por la cual los clientes compran en la tienda Zara Chipichape con un porcentaje de participación de 31,7%. Al tener siempre la novedad en la tienda expuesta de la manera adecuada se incrementan las posibilidades de compra.
- Garantizar que se cuente con el suficiente personal para la atención al cliente, ya que un 9% de los clientes encuestados manifestó que se requiere más personal.
- Realizar un constante y continuo seguimiento a la reposición de la tienda y ubicación estrategia del producto ya que el 72% de los encuestados asegura que el producto que ofrece la tienda satisface sus necesidades, lo cual es algo muy positivo y de lo que se puede sacar mucho provecho en la venta.
- En cuanto a los servicios que presta la tienda Zara Chipichape, la imagen que tienen los clientes es muy positiva, por lo tanto se debe reforzar constantemente con el equipo de venta mediante las niponas los mínimos de atención y realizar seguimiento por parte de los encargados en el día a día de que estos mínimos si se cumplan por parte del personal.
- Gracias a las encuestas realizadas se logró obtener una muy valiosa información sobre los clientes que visitan la tienda Zara Chipichape, y estos resultados a su vez fueron la base para poder implementar las estrategias. Esta información también ayudo a conocer la situación actual de la tienda. Es preciso que estas encuestas se realicen por lo menos cada 6 meses como mecanismo de monitoreo al plan.

- El pronóstico de ventas realizado, ayuda a aterrizar todo el plan de mercadeo, dado que está basado en el histórico de ventas que ha tenido la tienda a lo largo de su historia teniendo en cuenta las que con las estrategias que se plantean esto se podrá llevar a cabo con éxito. Es preciso que se realice el respectivo seguimiento al desarrollo e implementación de las estrategias.
- De acuerdo a los resultados de las encuestas se evidencia que prefieren la tienda Zara Chipichape principalmente por el producto, por lo tanto es esencial que el encargado de la tienda junto con su equipo de ventas realicen un constante seguimiento por medio de informes y evaluando necesidades de los clientes para garantizar que el producto que el cliente busca este siempre disponible y no se rompa el stock.
- Se identificó que la imagen que tienen los clientes respecto al servicio que se presta en la tienda Zara Chipichape es muy positiva pues más del 70% de los encuestados contestaron positivamente a esta pregunta. Por lo tanto es muy importante mantener este buen nivel de servicio que sin duda es una de las fortalezas de la Tienda y tener en cuenta que es una variable muy importante en caso de que se generen otras estrategias de venta.

BIBLIOGRAFÍA

BERNSTEIN y SILBERT. Are economic forecasters worth listening. Estados Unidos: Harvard Business, Julio - agosto 1982 MCCARTHY, Jerome. Marketing un enfoque global. 13 ed. México: McGraw Hill, 2001. G-1.

Caso Zara Inditex [en línea]. Colombia: Wikispaces.com, s.f., [consultado septiembre de 2011]. Disponible en Internet: <http://zarainditex.wikispaces.com/>.

Competencia [en línea]. s.l.: Definición de, 2011 [consultado 20 de septiembre de 2011]. Disponible en Internet: <http://definicion.de/competencia/>.

Indetex y las 4 Ps [en línea]. Colombia: Blogspot, septiembre de 2010, [consultado 10 de septiembre de 2013]. Disponible en Internet: <http://marketingquequiereelnegro.blogspot.com/2010/09/indetex-y-las-4-ps.htm>.

KINNEAR, Thomas C. y TAYLOR, Jamer R. Investigación de Mercados. 5 ed. México: Editorial McGraw Hill, 2000.

KOTLER, Philip y LANE, Kevin. Dirección de marketing. 12 ed. México: Pearson Prentice Hall, 2009. G-4

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Marketing. 10 ed. México: Pearson Prentice Hall, 2002. 64 p.

Las 5 fuerzas de Porter [en línea]. Colombia: Modarapida, s.f., [consultado septiembre de 2013]. Disponible en Internet: <http://modarapida.wordpress.com/dafo/analisis-externo/las-5-fuerzas-de-m-porter/>.

LEHMANN Y WINER. Administración de producto. 4 ed. México: McGraw Hill, 2007. 27 p.

MULLINS, WALKER, BOYD, LARRÉCHÉ, Administración de Marketing. 5 ed. México: McGraw Hill, 2012. 88 p.

MULLINS. The new business road test. México: Prentice Hall, 2003. Apéndice 3.

MUÑIZ GONZÁLEZ, Rafael. Marketing en el Siglo XXI [en línea]. Madrid, España: Marketing XXI, s.f., [consultado octubre de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.marketing-xxi.com/presentacion-del-plan-de-marketing-137.htm>.

PORTER, Michael. Competitive Strategy. Nueva York: Free Press, 1980.

Sector textil y de confecciones [en línea]. Colombia: Blogspot, marzo de 2013, [consultado 7 de octubre de 2013]. Disponible en Internet: <http://julieth2630.blogspot.com/2013/03/sector-textil-y-de-confecciones.html>.

Sector textiles [en línea]. Colombia: Gestión del conocimiento, s.f., [consultado 1 de octubre de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.gestiondelconocimiento.com>.

Situación actual y retos para la Competitividad del sector textil – confección en Colombia [en línea]. Colombia: Observatorio económico, mayo de 2012, [consultado octubre de 2013]. Disponible en Internet: <http://observatorioeconomico.inexmoda.org.co/Portals/0/Documentos/Biblioteca/Presentacion>.

STANTON, William; ETZEL, Michael J. y WALKER, Bruce J. Fundamentos de Marketing. 13 ed. México: McGraw Hill, 2000. 676 p.

WALKER, Orville. Marketing estratégico, enfoque de toma de decisiones. 4ed. México. Editorial McGraw-Hill, 2005.

Zara Home [en línea]. España: inditex, s.f., [consultado octubre de 2013]. Disponible en Internet: http://www.inditex.es/es/quienes_somos/cadenas/zara_home.

ANEXOS

Anexo A. Encuesta para plan de mercadeo de la tienda Zara Chipichape

Nombre: _____

Edad: _____

La presente encuesta tiene por objetivo medir su satisfacción como cliente de la tienda Zara Chipichape, y utilizar la información recolectada para el mejoramiento de la misma.

1. Hace cuánto tiempo compra usted en la tienda Zara Chipichape?
 - a. Menos de un año. _____
 - b. Entre 1 y 2 años. _____
 - c. Entre 2 y 3 años. _____
 - d. Hace 4 años. _____

2. Por qué compra en la tienda de Zara Chipichape
 - a. Cercanía _____
 - b. Atención _____
 - c. Precios _____
 - d. Producto (novedad) _____
 - e. Calidad. _____
 - f. Marca _____
 - g. Otro ¿Cuál? _____

3. Con qué frecuencia compra usted en la tienda Zara Chipichape.
 - a. De 2 a 3 veces por semana. _____
 - b. Una vez a la semana. _____
 - c. Cada 15 días. _____
 - d. Cada mes. _____
 - e. Solo en rebajas. _____

4. En promedio cuánto invierte en cada compra que realiza en la tienda Zara Chipichape.
 - a. Entre \$20.000 y \$50.000 _____
 - b. Entre \$50.000 y \$100.000 _____
 - c. Entre \$100.000 y \$200.000 _____
 - d. Entre \$200.000 y \$500.000 _____
 - e. Más de \$500.000 _____

5. Con respecto al servicio que le brinda en la tienda Zara Chipichape, qué tan de acuerdo o desacuerdo está usted con las siguientes afirmaciones:

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Indiferente
La variedad de productos que ofrece la tienda satisface sus necesidades.				
El personal que lo atiende le ofrece un servicio eficiente y adecuado.				
Las instalaciones de la tienda son adecuadas respecto a espacio, iluminación y música para lograr una experiencia de compra agradable.				

6. Qué tan satisfecho se encuentra usted con las siguientes variables de servicio:

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho	Muy Satisfecho
Calidad					
Precio					
Servicio al cliente					

7. A parte de Zara en qué otra tienda o marca compra usted su ropa?
1. Stradivarius. _____
 2. Studio F _____
 3. Mango. _____
 4. Falabella _____
 5. Otro ¿Cuál? _____

8. En comparación con otras tiendas de ropa usted considera que los servicios prestados en la tienda Zara Chipichape son:
- a. Mucho mejor _____
 - b. Mejor _____
 - c. Igual _____
 - d. Peor _____
 - e. Mucho peor _____

9. Qué observaciones o sugerencias tiene usted para la tienda Zara Chipichape:
